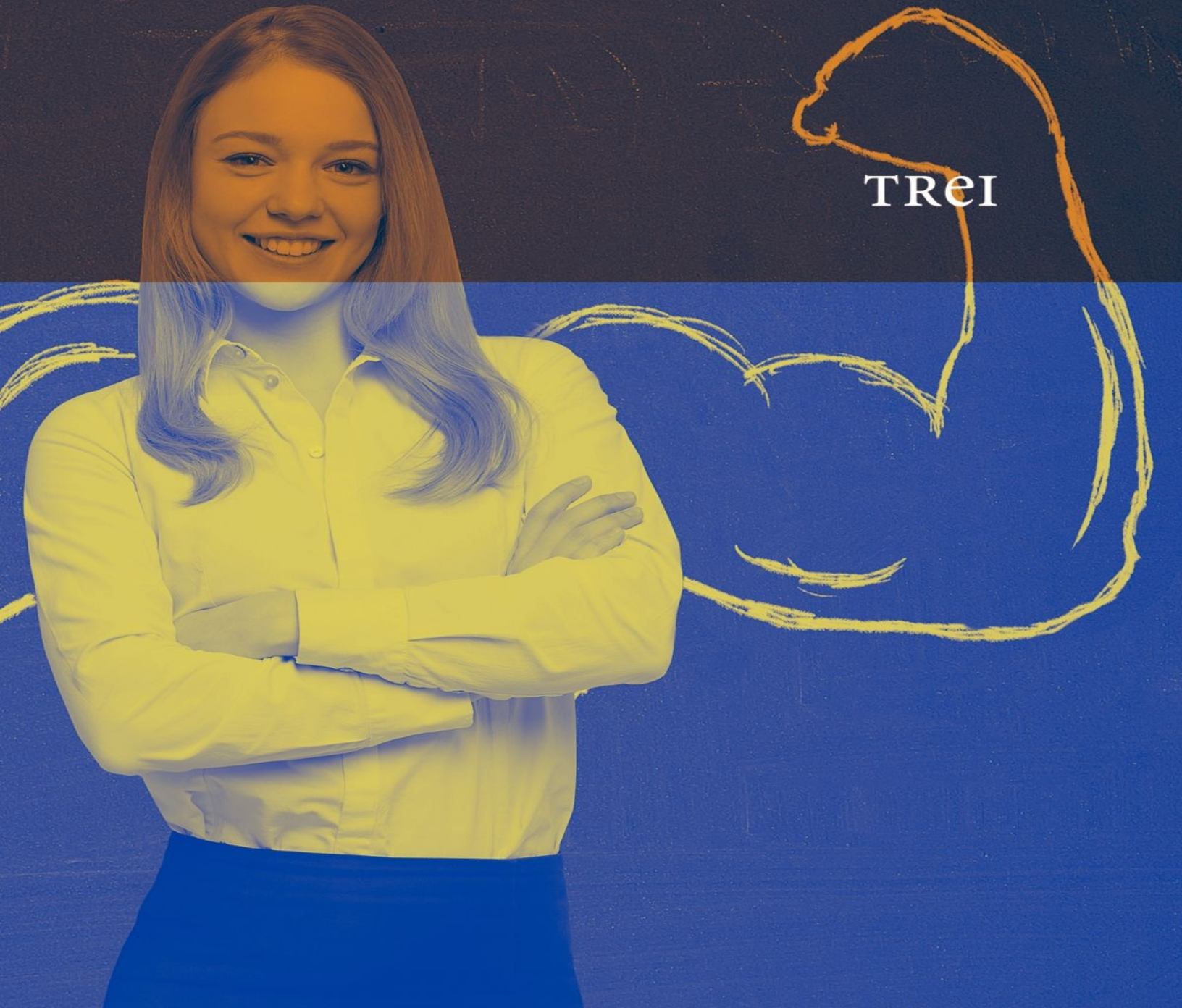
Asertivitatea

Cum să rămâi ferm indiferent de situație

PSIHOLOGIE PRACTICĂ

CONRAD & SUZANNE POTTS



TREI

Conrad Potts
Suzanne Potts

Asertivitatea

Cum să rămâi ferm, indiferent de situație

Traducere din engleză de
Liana Haidar

TREI
2017

ASSERTIVENESS. HOW TO BE STRONG IN EVERY SITUATION
Conrad Potts și Suzanne Potts

Copyright © 2013 Conrad & Suzanne Potts
All rights reserved.
Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited.
Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with
Editura Trei and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited.
No part of this book may be reproduced in any form without the written permission
of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

© Editura Trei, 2017
pentru prezenta ediție

C.P. 27-0490, București
Tel./Fax: +4 021 300 60 90
e-mail: comenzi@edituratrei.ro
www.edituratrei.ro

ISBN ePUB: 978-606-40-0254-9
ISBN PDF: 978-606-40-0255-6
ISBN Print: 978-606-40-0086-6

Editori: Silviu Dragomir, Vasile Dem. Zamfirescu
Director editorial: Magdalena Mărculescu
Redactor: Victor Popescu
Design: Faber Studio
Foto copertă: istock.com / © ismagilov
Director producție: Cristian Claudiu Coban
Dtp: Gabriela Chircea
Corectură: Elena Bițu, Dușa Udrea-Boborel

Această carte în format digital (e-book) este protejată prin copyright și este destinată exclusiv utilizării ei în scop privat pe dispozitivul de citire pe care a fost descărcată. Orice altă utilizare, incluzând împrumutul sau schimbul, reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea, închirierea, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informației, altele decât cele pe care a fost descărcată, revânzarea sau comercializarea sub orice formă, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsește penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

Lectura digitală protejează mediul

Versiune digitală realizată de elefant.ro

Dedicăm această carte copiilor noștri
— Sarah, Jo și Oliver

Introducere

Asertivitatea nu înseamnă numai un set de tehnici, ci și un mod de a gândi care ne permite să fim autentici și să obținem cât mai mult de la viață. Asertivitatea este susținută de convingeri specifice care susțin o abordare mentală pozitivă în fața suișurilor și coborâșurilor vieții. În loc să fim marionete, devenim astfel păpușari.

Lucrăm aproape cu toții sub o presiune crescută, întrucât cerințele, atât la locul de muncă, dar și în viață, în general, sunt în creștere. Schimbările importante, precum mutarea într-o casă nouă, căsătoria sau trecerea peste o pierdere grea, pot contribui și mai mult la această presiune.

Suntem conștienți că presiunile la care suntem supuși provin din surse diferite, fie din ceea ce se întâmplă în jurul nostru, fie din ceea ce se întâmplă la nivel interior, în mintea noastră. Știm cu toții în ce măsură starea de spirit ne influențează chiar și starea fizică.

Presiunile interne pot fi rezultatul gradului de confort și mulțumire față de noi înșine și de corpul nostru, al dialogului interior, al aspectelor personalității, al experiențelor de viață, al sistemului de principii, al sentimentului propriei valori, precum și al propriului țel.

Pentru a învăța să fii mai puțin stresat, să-ți gestionezi mai bine timpul, să fii mai mulțumit de felul în care te comporți și să duci astfel o viață fericită, sănătoasă și împlinită, este necesară asigurarea unui echilibru mai bun între diversele cerințe contradictorii, folosind anumite tehnici de conduită asertivă.

Considerăm că asertivitatea ne ajută să ne afirmăm în toate domeniile vieții, fie pe plan social, spiritual sau financiar, fie la

serviciu sau în sânul familiei. Ceea ce se petrece în jurul nostru constituie adesea o reflectare a felului nostru de a fi. Gândirea influențează rezultatele pe care le obținem. Gândind negativ vom atrage realități negative; gândind asertiv vom beneficia de ceea ce este mai bun în viață.

În calitate de formatori, specializați de 30 de ani în domeniul asertivității, am avut privilegiul să desfășurăm programe de instruire în asertivitate peste tot în lume: în Europa, în Asia, în zona Pacificului de Sud și în Orientul Mijlociu. Am reușit să ajutăm literalmente mii de persoane să-și apere opiniile și ideile și să dobândească mai multă bunăstare, sănătate și fericire.

Am fost invitați să desfășurăm traininguri de asertivitate la diverse niveluri în cadrul companiilor, pentru a schimba și dezvolta cooperarea în cadrul culturii antreprenoriale.

Ni s-au alăturat din ce în ce mai frecvent directori generali și președinți ai consiliilor de administrație și am luat parte la tendința din industria britanică de a pregăti mai multe femei pentru poziții de înalt nivel în consiliile de administrație.

Discursul nostru programatic din cadrul conferințelor economice, evenimentelor corporatiste, seminariilor educative și forumurilor de caritate i-a încurajat pe participanți să-și revizuiască modul de a aborda problemele atât la locul de muncă, precum și în familie.

În Partea întâi a cărții explorăm caracteristicile asertivității și gama de instrumente asertive necesare.

Apoi, în Partea a doua, descriem o gamă largă de situații reale pe care fără îndoială le-ai experimentat deja. Vom aplica principiile asertive despre care am discutat în Partea întâi într-un număr de situații ce reprezintă adevărate provocări atât în viața socială, cât și la locul de muncă. Vom demonstra cum se pot pune în practică aceste instrumente asertive în cadrul unor scenarii variate, pentru a-ți consolida încrederea și stima de sine și a obține mai mult din ceea ce vrei, luând în seamă și dorințele celorlalți.

Vei găsi pe tot cuprinsul cărții numeroase exerciții, pentru a-ți

consolida cunoștințele și a te amuza în timp ce te antrenezi.

Întrucât ai ales să citești această carte, apreciem că ai decis să investești în propriul viitor. Îți mulțumim că ți-ai făcut timp pentru acest lucru și îți dorim o viață plină de satisfacții și mulțumiri.

Trăiește clipa — călătoria de o mie de mile
începe cu un prim pas.
— Horațiu/ Lao Zi

Conrad & Suzanne Potts

Partea întâi

1
Ce este asertivitatea?

Există numeroase definiții ale termenului de „asertivitate“. Desigur, oamenii participă deseori la seminarii dedicate asertivității, pentru a învăța să-și impună punctul de vedere sau pentru a fi mai convingători.

Părerea noastră este că asertivitatea înseamnă de fapt cu totul altceva:

*Asertivitatea este un comportament care tinde spre o finalitate de tip „*win-win*“ (avantaj reciproc), către un rezultat satisfăcător pentru ambele părți implicate*.

Atunci când adopți un comportament asertiv, obții mai mult din ceea ce dorești, însă numai dacă recunoști și ții cont și de dorințele sau nevoile celeilalte persoane. Paradoxul *win-win* este cel ce face acest lucru posibil.

Dacă dorești să ai succes în viața personală, în afaceri, în carieră sau în oricare alt domeniu, trebuie să interacționezi în mod asertiv și să-ți asumi responsabilitatea pentru propria-ți viață.

Persoanele asertive au mai mult succes, deoarece sunt considerate autentice (de tipul „Asta vezi, asta primești“), persoane directe, pe a căror onestitate și sinceritate te poți bizui, și care nu îți rezervă niciodată surprize neplăcute.

Comportamentul asertiv îți sporește șansele de a fi fericit și vei avea probabil o viață mai lungă decât a celor care comunică în mod agresiv ori pasiv.

Asertivitatea îți permite să-ți expui mai clar nevoile și să ceri ca ele să fie luate în seamă, dar îți impune, totodată, să fii atent și să ții

seama de nevoile celorlalți.

Ai nevoie de o serie de instrumente și resurse pentru a-ți menține aplombul, pentru a fi ferm, dar flexibil, pentru a avea încredere în propriile abilități și pentru a munci astfel încât munca să-ți ofere mulțumire și satisfacții. Trebuie să știi că nu ești pionul întâmplărilor și al împrejurărilor și că poți influența în mod pozitiv, și chiar schimba, lumea în care trăiești.

Considerăm că îți stă în putință să realizezi toate aceste lucruri, și multe altele, printr-un comportament asertiv. Acesta îți va permite să te concentrezi și să realizezi tot ceea ce este posibil, în loc să te lași pradă îndoielii sau temerilor și să-ți focalizezi atenția pe ceea ce crezi că este imposibil.

TREI MODURI DE COMPORTARE

Ne putem comporta în oricare dintre aceste trei moduri:

- agresiv;
- nonasertiv (comportament numit și pasiv-agresiv);
- asertiv.

Comportamentul nu ne reprezintă în totalitate, chiar dacă uneori suntem judecați în funcție de el. Nimeni nu se comportă exclusiv în mod asertiv, agresiv sau nonasertiv.

Oscilăm între aceste trei moduri de comportare și suntem mai înclinați să reacționăm agresiv sau nonasertiv când ne simțim sub presiune sau stresați.

Uneori este mai dificil să fim asertivi în anumite împrejurări ori față de anumite persoane. Comportamentul asertiv se poate nărui la locul de muncă, acasă ori în compania prietenilor. Acest lucru se poate întâmpla mai des în fața unui anumit tip de persoane, de exemplu față de cei investiți cu autoritate, față de cei pe care-i considerăm mai inteligenți sau mai competenți decât noi, față de membri ai familiei sau de persoane de sex opus.

Toate aceste trei tipuri de comportament funcționează, de aceea le și repetăm.

1. AGRESIVITATEA

Comportamentul este agresiv atunci când:

- Îți susții drepturile de așa manieră încât le nesocotești pe ale celorlalți.
- Îți exprimi gândurile, emoțiile și opiniile într-un mod nepotrivit și impropriu, chiar dacă tu crezi sincer că ai dreptate.

Agresivitatea îți întărește propria poziție în detrimentul altora și poate fi folosită pentru a-i desconsidera pe ceilalți. Ea se bazează pe convingerea că opiniile tale sunt mai importante decât ale celorlalți. Agresivitatea se caracterizează prin faptul că vina este întotdeauna atribuită altora sau unor factori externi, printr-un mod de adresare ostil sau condescendent, prin etalarea disprețului și a animozității.

Uneori agresivitatea și asertivitatea pot fi confundate.

Când o persoană comunică în mod agresiv, ridică vocea, își fixează cu privirea partenerul de discuție sau îl întrerupe mereu, acesta din urmă putând rămâne tăcut și docil, cedând în cele din urmă. Agresivitatea poate fi percepută ca încredere în propria persoană — „I-ai zis-o bine!“ —, feedbackul întărind convingerea că un astfel de comportament este asertiv.

Dacă în trecut ai fost nonasertiv și îngăduitor și ți-ai înfrânat emoțiile, barajul poate exploda și poți hotărî: „Până aici, mi-a ajuns, gata!“

În primă instanță, poți depăși limita și exprima toate emoțiile acumulate, cerându-ți drepturile, insistând ca să-ți fie îndeplinite cerințele *chiar în acel moment* și având un mod agresiv de comunicare.

Dacă acest comportament are succes, în condițiile în care cel nonasertiv din trecut nu a avut, acest „succes“, această putere nou-descoperită, îți poate da iluzia că ai devenit asertiv.

Un exemplu grăitor în acest caz este John, care a venit să participe la unul dintre programele noastre despre asertivitate. După prima zi de curs, a fost atât de impresionat de materialul

prezentat și de nou-dobânditele calități asertive, încât a hotărât să ia masa în oraș și să practice ceea ce a învățat.

John și-a făcut apariția în ziua următoare, arătând trist și descurajat.

Întrucât programul încă nu începuse, l-am întrebat dacă s-a distrat în seara precedentă și dacă a avut ocazia să pună în practică vreuna dintre cunoștințele proaspăt dobândite.

„Asertivitatea asta nu funcționează în cazul meu“, a spus John. „Am încercat-o seara trecută și a fost un eșec total. Sunt unul dintre acei tipi care, atunci când merg într-un local aglomerat, își croiesc drum până la bar și se chinuie să comande o băutură. Invariabil, sunt ultima persoană servită, fiind serviți înaintea mea chiar și cei care au ajuns cu mult mai târziu decât mine. Acest lucru nu se întâmplă doar în baruri, ci și în restaurante, unde sunt de asemenea servit ultimul, deși nu am fost eu ultimul sosit. Seara trecută am crezut că această situație se va schimba. Am ținut minte tot ceea ce mi-ai spus despre limbajul corporal, despre controlul vocii și limbajul asertiv, și totuși nimic nu a funcționat. Am luat loc la masă și am încercat să atrag atenția chelneriței când se afla în apropiere, însă ea nu s-a oprit deloc la masa mea. A oferit meniurile tuturor în afară de mine; chiar și cei care au venit mult după mine au primit meniul înaintea mea. După vreo 10 minute, m-am săturat. Când chelnerița a trecut pe lângă mine, am întins politicos mâna, m-am uitat fix la ea și i-am spus: «Scuzați-mă, domnișoară, dar aștept deja de 15 minute și sunt singurul căruia nu i-ați dat încă meniul. Acest lucru mă deranjează foarte tare și, dacă nu mi-aduceți meniul imediat, voi fi nevoit să plec.» Și știți ce? Ea s-a întors și mi-a răspuns: «Regret că sunteți dezamăgit, domnule, însă este privilegiul dumneavoastră să faceți ceea ce doriți». Și exact asta am făcut. M-am ridicat și am plecat.“

Deși John și-a susținut drepturile, fără îndoială că această primă interacțiune cu chelnerița a fost ostilă și amenințătoare și nu este de mirare că rezultatul conversației a fost un eșec.

„Ea este extrem de asertivă“, spun oamenii, „nu aș vrea să o

supăr sau să-i stau în cale.“ „El este foarte asertiv și obține întotdeauna ceea ce vrea, cu orice preț.“

Când adopți acest tip de comportament, uneori obții ceea ce dorești, alteori stârnești împotrivire și antipatie.

Societatea și unele culturi recompensează comportamentul agresiv. Cei care sunt agresivi pot avea succes. La fel ca în cazul asertivității, agresivitatea poate însemna faptul că îți aperi drepturile și opiniile, însă o faci în detrimentul celorlalți. Ceilalți te pot admira pentru fermitatea, încrederea de sine și modul în care te implici, însă te vor aprecia doar când nu ei sunt cei care au de suferit de pe urma acestui comportament.

2. NONASERTIVITATEA

Comportamentul nonasertiv este atunci când:

- nu reușești să îți susții drepturile sau o faci de așa manieră, încât ceilalți te ignoră cu ușurință;
- îți exprimi gândurile, emoțiile și părerile pe un ton umil, precaut sau timid; sau
- în general, întâmpini dificultăți în a-ți exprima opiniile sau emoțiile.

Sumisiunea se bazează pe convingerea că propriile nevoi și dorințe vor fi percepute de ceilalți ca fiind mai puțin importante decât ale lor. Exemple tipice de comportament sumisiv sunt explicațiile lungi, justificatoare, umilindu-te singur în timp ce încerci să te pliezi nevoilor și dorințelor celorlalți.

Nonasertivitatea poate părea inofensivă, însă ea te privează atât de respectul celorlalți față de drepturile tale, cât și de posibilitatea unui rezultat de tip *win-win*. De obicei, acest tip de comportament are la bază lipsa dorinței de asumare a responsabilității și îl poate încuraja pe interlocutor să se comporte agresiv. Este mai puțin dramatică decât agresivitatea, dar cu toate acestea este profund resimțită.

Sandra este o persoană energică, focalizată pe reușită. Se autocaracterizează drept pozitivă, îi place să primească sarcini

considerate extrem de dificile sau chiar imposibile. Este directă și nu se teme să spună ceea ce simte.

Ea se așteaptă ca și ceilalți să se comporte la fel și se simte deseori frustrată când acestora nu pare să le pese la fel de mult de o anumită îndatorire, nu sunt preocupați de caracterul urgent al acesteia ori de angajamentul asumat. Dacă trebuie să lucreze mai mult sau să rămână peste program, ea se conformează întotdeauna și face tot posibilul pentru a elimina orice piedică în îndeplinirea sarcinii primite.

Sandra găsește frustrantă și supărătoare reticența angajaților de a prelua inițiativa. Ea îi abordează în legătură cu o sarcină și convin împreună asupra acesteia, doar pentru a descoperi prea târziu că termenul-limită nu poate fi respectat. Sandra suspectează că, în ciuda acordului lor aparent, nu a existat deloc dorința de a-l respecta.

Mai întâi devine frustrată, apoi furioasă și angajații în cauză simt asprimea vorbelor sale: „Îi întreb cât se poate de politicos: pot îndeplini sarcina, știu cum să o facă și o pot face în termenul stabilit? Toți spun «da», mai verific o dată — «Sunteți siguri?» Ei continuă să spună «da» și sunt nevoită să-i cred. De ce nu spun că perioada de timp este prea scurtă sau că nu știu cum să procedeze sau că au nevoie de ajutor suplimentar? Aș fi dornică să-i ajut, însă ei doar pun capul în pământ și spun «da». Nu-i de mirare că mă enervez și devin agresivă față de ei!“

Atunci când adopți un comportament nonasertiv, ești capabil de manipulare în scopul de a evita confruntarea, respingerea, critica sau chiar laudele.

Nonasertivitatea se bazează pe teamă, pe evitare și, din experiența noastră, este extrem de dăunătoare încrederii și stimei de sine.

3. ASERTIVITATEA

Comportamentul asertiv este atunci când:

- îți susții propriile drepturi într-un mod care nu încalcă

drepturile celorlalți;

- îți exprimi deschis punctul de vedere, spui ceea ce ai de spus cu sinceritate și fără a-i manipula pe ceilalți; sau
- încerci să-i înțelegi pe ceilalți și să relaționezi cu ei pe baza unei sincerități reciproce.

Acest tip de comportament duce la o exprimare onestă, deschisă și directă a propriilor opinii și arată, în același timp, că înțelegi poziția celeilalte persoane.

Rebecca este o persoană hotărâtă, sigură în legătură cu ceea ce-și dorește. Ea și-a exprimat întotdeauna părerile cu sinceritate, fiind o persoană grijulie, care ascultă și vorbește în egală măsură, fiind respectată pentru calmul și siguranța sa. Competența și încrederea de sine au fost în scurt timp remarcate și Rebecca a fost promovată de mai multe ori până când a ajuns pe culmile amețitoare ale unui important post de conducere.

La începutul fiecărei săptămâni, echipei i se cerea să vină mai devreme și să participe la ședința de luni dimineața, pentru a se stabili sarcinile fiecăruia și a se discuta despre problemele din săptămâna respectivă.

Rebecca era nevoită să se scoale mult mai devreme pentru a ajunge la aceste ședințe și să aranjeze ca cineva să-i ducă pe copii la școală în locul ei.

Ședințele păreau să urmeze un tipar neschimbat și, fiind nouă în echipă, Rebecca stătea respectuoasă deoparte și observa, participând doar când era cazul.

Șeful se ridica în picioare la începutul întâlnirii și ținea un monolog de 20 de minute. Apoi îi invita pe ceilalți să participe la discuție. Întâlnirea se derula haotic, deviindu-se de la subiect de fiecare dată când cineva lua cuvântul.

După vreo două ore, fără să se fi luat vreo hotărâre, fiecare pleca spre departamentul său, bodogănind și plângându-se în barbă că ultimele două ore au fost o totală pierdere de vreme.

La următoarea ședință, după monologul șefului, Rebecca s-a ridicat și l-a întrebat calm: „Brian, am participat până acum la trei

ședințe și nu sunt sigură care este scopul acestora. Doresc într-adevăr să-mi aduc o contribuție semnificativă și să-mi folosesc timpul în mod productiv. Simt că în acest moment nu pot face asta, ai putea te rog să stabilești niște obiective pentru aceste întâlniri, astfel încât timpul meu să fie folosit în mod adecvat? Și am putea fixa o limită de timp pentru ca ședințele să nu se mai întindă la nesfârșit?“

Brian s-a așezat stupefiat, ca în stare de șoc. Restul echipei de conducere a așteptat să-i audă răspunsul, gândindu-se în sinea lor că acesta a fost unul dintre cele mai bune discursuri ca să-ți pui capăt carierei.

Spre cinstea sa, Brian s-a ridicat cât era de lung și, tacticos și cu grijă, i-a mulțumit Rebeccăi pentru onestitatea și francheța sa. El a admis că ședințele au deviat de la scopul de bază și a schițat trei obiective pentru acea ședință. Întâlnirea a continuat apoi timp de o oră.

Și acesta nu a fost sfârșitul povestei Rebeccăi. Când vreunul dintre directori participa la o ședință, avea grijă să întrebe: „Doresc să particip cu adevărat, însă nu cred că pot până ce nu sunt stabilite niște obiective clare. Care sunt acestea?“ Și când își organizau propriile ședințe, liderii aveau grijă să stabilească obiective clare.

În curând a devenit parte din cultura organizațională a acelei companii să pună această întrebare la începutul fiecărei ședințe.

În consecință, întâlnirile erau mai concentrate, mai satisfăcătoare, se luau hotărâri clare și durau mai puțin. Cel mai mare câștig însă a fost că numărul de ședințe a scăzut în acea companie cu o treime.

Rebecca a continuat să lucreze în cadrul companiei, fiind prețuită și respectată din plin.

CUM SĂ RECUNOAȘTEM CELE TREI TIPURI DE COMPORTAMENT

Fiecare dintre aceste trei tipuri de comportament — agresiv,

nonasertiv și asertiv — conține în esență moduri diferite de a percepe lumea, viziuni diferite asupra acesteia.

Haideți să analizăm concepția despre lume și tiparele de limbaj în cazul fiecărui tip de comportament.

AGRESIVITATEA

PERSPECTIVA ASUPRA LUMII

Lumea este un loc ostil și unicul mod de a supraviețui este de a fi mai puternic decât ceilalți și de a-ți afișa puterea; nu există recompense pentru perdanți; lovește primul; cea mai bună apărare este atacul; nevoile mele sunt desigur importante, nu știu ce să spun despre ale tale.

Pe scurt: „Eu câștig, tu pierzi“.

TIPARE DE LIMBAJ

- Ofensiv: „Numai *tu* te poți gândi la una ca asta!“
- Uzul excesiv și supraaccentuat al lui „eu“, respectiv „al meu/a mea“ în exprimare: „Pe viitor, aș dori să faceți acest lucru după dorința *mea*, pentru că *eu* sunt cel care plătește“.
- Exprimarea unei opinii personale ca pe un fapt evident: „Lumea este un loc periculos și va fi întotdeauna așa“.
- Focalizarea exclusivă asupra nevoilor proprii și desconsiderarea celorlalți: „Am nevoie chiar acum de acest lucru, așa că apucă-te imediat de treabă“.
- Învinovățirea celorlalți: „Este vina ta că ne aflăm în această încurcătură, ți-am spus că n-o să iasă nimic bun din treaba asta, dar n-ai vrut să mă asculți“.
- Amenințarea: „Dacă nu faci asta cum trebuie, îți promit că voi lua măsuri care nu-ți vor plăcea“.
- Folosirea excesivă a lui „trebuie“: „Trebuie să înțelegi că ar trebui să procedăm în felul următor — toți trebuie să facem așa“.
- Exagerarea: „Toată lumea este de acord că avem nevoie ca totul să fie în ordine înainte de a începe“.

- Denigrarea: „Numai un prost ar crede că acest lucru ar putea fi acceptabil“.
- Manipularea: „Dacă ți-ar păsa cu adevărat de mine, nu m-ai lăsa singur în situația asta“.

NONASERTIVITATEA

PERSPECTIVA ASUPRA LUMII

Sunt un individ lipsit de importanță, opiniile, nevoile și dorințele mele nu sunt la fel de importante ca ale altora. Sunt temător și neliniștit când trebuie să-mi apăr drepturile, nevoile etc., iar dacă mi le apăr, o fac astfel încât ceilalți le ignoră sau trec cu ușurință peste ele. Pot însă să mi le protejez, manipulându-i pe ceilalți sau făcându-i să se simtă vinovați ori să le fie milă de mine.

Pe scurt: „Eu pierd, tu câștigi“ sau „Dacă pierd eu, pierzi și tu!“

TIPARE DE LIMBAJ

- Consimțământ ezitant și reticent: „Aș putea încerca“.
- Sugerând îndoieli: „Nu știu dacă este cel mai bun lucru de făcut, ce vor spune oare ceilalți?“
- Reticent în a-și exprima preferințele: „Am putea ieși în oraș sau am putea rămâne acasă, sau poate că am putea lua ceva la pachet? Ce părere ai?“
- Se lamentează: „De ce eu? Toate mi se întâmplă numai mie“.
- Sondează: „Este prima dată când fac acest lucru, nu a ieșit prea bine, nu-i așa?“
- Cerșește permisiune și aprobare: „Ar trebui oare să continui sau să rămân la locul meu?“
- Autocompătimire: „De ce sunt întotdeauna eu cel care trebuie să disciplinez copiii?“
- Autodevalorizare: „Nu sunt bun la așa ceva, tu te descurci mult mai bine“.
- Sugestii prin care te pui într-o poziție inconfortabilă: „Mi-am zis că ai putea da o mână de ajutor mâine, știu că nu te deranjează“.

- Propoziții lungi, incoerente: „Ei bine, știi cum e cu acești indivizi... vin să-ți ceară un serviciu fără să le pese dacă ești sau nu de acord... am încercat să le explic... cum de nu realizează că nu pot lăsa totul baltă?... Și că aș avea nevoie să mă anunțe din timp... Ei bine, dacă ei cred că sunt mulțumit de treaba asta, se înșală... presupun că ar trebui să le spun... dar ar trebui să știe, nu-i așa? Aș avea chef să le spun, dar nu cred că ar asculta, tu ce zici?“

ASERTIVITATEA

PERSPECTIVA ASUPRA LUMII

Am nevoi și dorințe, ca toți ceilalți; am același drept de a mi le exprima ca și ceilalți; sunt răspunzător pentru propriul meu comportament și pentru urmările sale; pot să-mi susțin convingerile fără a-i agresa pe ceilalți; nu este nevoie să pierd ca alții să câștige. Pot să-mi expun necesitățile, punctele de vedere, deschis și sincer.

Pe scurt: câștigăm amândoi (*win-win*).

TIPARE DE LIMBAJ

- Stăpân pe propriile idei, opinii și sentimente: „Așa văd eu lucrurile...“ „După părerea mea, această chestiune ar trebui abordată prima.“ „Când mă aflu într-o astfel de situație, mă gândesc de două ori când îmi prezint opiniile.“
- Declararea cerințelor proprii: „Ceea ce aș dori/prefera/vrea/mi-ar fi necesar este să fac acest lucru împreună cu tine“.
- Focalizarea asupra comportamentului și faptelor mai degrabă decât asupra opiniilor: „Cred că atunci când ai aplaudat-o și lăudat-o pe Jill, i-ai arătat cât de mult o sprijini“.
- Distincția dintre opinii și fapte: „Din punctul meu de vedere acest lucru este tare nedrept“.
- Claritatea: „Nu am o preferință deosebită pentru vreuna dintre propuneri și voi fi realmente mulțumit cu oricare dintre ele“.
- Concizie: „Ce părere ai?“
- Punerea de întrebări, mai ales a unor întrebări deschise, care

îi invită pe ceilalți să-și exprime părerile, ideile, necesitățile sau dorințele în loc să răspundă doar cu „da“ sau „nu“. Întrebări care încep cu „Ce, De ce, Când, Cum, Unde, Care și Cine“.

- Concentrarea asupra lucrurilor realizabile: „Înțeleg cât de dificil este, putem să ținem cont de acest lucru și să ne facem un plan“.

EXERCIȚIU

În exemplele 1–9 sunt ilustrate o serie de situații, pentru fiecare dintre ele fiind date trei răspunsuri care, credem noi, sunt tipice pentru un răspuns agresiv, asertiv sau nonasertiv.

Pe care dintre variantele a), b) sau c) ai alege-o? Care dintre ele este mai probabil:

- Să ducă la un rezultat mai bun?
- Să fie un răspuns asertiv?

Notează-ți răspunsurile și compară-le cu ale noastre, la sfârșitul exercițiului.

Exemplul nr. 1

Închipuiește-ți că urmărești un film la cinematograf și niște persoane din spate stau de vorbă și îți strică buna dispoziție, ca și pe a celorlalți spectatori.

a) Te poți întoarce și spune: „Tăceți! Nu vedeți că îi deranjați pe toți?“

b) Poți să-i spui cu voce tare partenerului tău, astfel încât cei din spate să te audă: „Aș vrea ca persoanele din spate să vorbească mai încet, astfel încât să ne putem bucura de film“.

c) Ai putea spune: „Scuzați-mă, sunteți amabil să nu mai vorbiți tare, ne este greu să urmărim filmul“.

Exemplul nr. 2

Șeful îți cere, în ultima clipă, să termini un raport foarte important, ceea ce înseamnă că va trebui să lucrezi în weekend. Plănuiseși deja să ieși în weekend împreună cu familia și prietenii.

Ai putea spune:

a) „Știi că aș vrea cu adevărat să ajut și în mod normal sunt bucuros să o fac — însă în acest weekend nu îmi convine prea tare... Vreau să spun că este prea din scurt și nu sunt sigur dacă sunt în stare să termin. I-ai întrebat și pe ceilalți? Ei ce au spus?“

b) „Lesley, înțeleg că acest lucru este important — în mod normal aș fi dispus să ajut cât de mult pot. În acest weekend am aranjat să ies împreună cu familia și nu voi putea lucra la acest raport. Pot să te ajut altfel?“

c) „În acest caz, ai o problemă, dar în niciun caz nu-mi voi schimba planurile pentru weekend. Îți sugerez să apelezi la altcineva.“

Exemplul nr. 3

Te afli la sfârșitul unei săptămâni de muncă lungi și dificile și aștepți cu nerăbdare să ai ceva timp doar pentru tine și partenerul tău. Primești un apel de la un prieten care vă invită sâmbătă seara la cină și la o mică petrecere.

Ai putea spune:

a) „Mulțumesc pentru invitație, Nic, mă simt cu adevărat obosit după o săptămână grea și mi-aș dori să rămân acasă să mă relaxez. Altă dată, dar nu acum.“

b) „Nu, avem un alt program, nu pot veni.“

c) „Îți mulțumesc foarte mult pentru invitație. Nu sunt sigur, dar cred că avem alte planuri pentru weekendul acesta, va trebui să-mi verific agenda deoarece am senzația că avem ceva planificat. Pot să revin cu un telefon mai târziu?“

Exemplul nr. 4

Unul dintre colegii de serviciu, Sam, te roagă să-l conduci acasă. Acest lucru nu îți convine, pentru că ești deja în întârziere și, în plus, ar însemna să te abați din drum.

Ai putea spune:

a) „Știi că te-aș conduce dacă aș putea, însă astăzi îmi este greu — am o mulțime de lucruri de făcut și am promis ca măcar o dată să ajung acasă la timp, așa că, vezi tu, nu sunt sigur că te pot ajuta. Poate dacă ai ruga pe altcineva care merge în direcția ta — îmi pare rău, sper să nu te superi.“

b) „Mă abat mereu din drum pentru tine, dar nu și de data aceasta.“

c) „Sam, sunt deja în întârziere și vreau să ajung astăzi la timp acasă. Cu altă ocazie mi-ar face plăcere, însă nu astăzi.“

Exemplul nr. 5

Partenera de viață i-a promis, în locul tău, unui vecin că o să-l ajuți. Nu este prima dată când o face fără să te întrebe în prealabil. Ești extrem de iritat.

Ai putea spune:

a) „Așadar, ai făcut-o din nou. Întotdeauna te oferi în locul meu doar pentru că eu nu mă plâng și nu fac mare caz niciodată. Nu este cinstit și cred că este foarte nedrept — presupun că va trebui să mă conformez și de data aceasta, pentru că ai promis și toată lumea se va supăra dacă nu-mi fac apariția. Realmente, nu este politicos și abuzezi de firea mea binevoitoare.“

b) „Te rog, pe viitor, nu te mai oferi în locul meu, fără să mă întrebi. Nu-mi place deloc când faci asta. Cred că trebuie să vorbești cu vecinii și să le ceri să mi se adreseze direct.“

c) „Este ultima dată când faci acest lucru fără să mă întrebi. Mă supără foarte tare faptul că faci asta și nu te obosești să afli dacă sunt sau nu de acord. Ajunge!“

Exemplul nr. 6

Directorul îți dă o nouă sarcină de lucru. Ai deja prea multe de făcut și termenul-limită pentru această lucrare este foarte apropiat.

Ai putea spune:

a) „Este prea mult, doar nu te aștepți să mă descurc cu toate astea — nu este posibil!“

b) „Aubrey, nu pot îndeplini această sarcină în termenul fixat. Trebuie să mai discutăm.“

c) „Aubrey, îți mulțumesc. Lasă aici hârtiile și mă voi uita peste ele, ca să văd ce pot face.“

Exemplul nr. 7

Te-ai dat peste cap să te întâlnești cu un prieten la o anumită oră. După o jumătate de oră, el apare în pas lejer, cu zâmbetul pe față.

Ai putea spune:

a) „Era și timpul. Cât crezi că este ceasul?“

b) „Am crezut că nu mai vii — m-am gândit că am greșit ora –, îmi imaginez că traficul a fost foarte aglomerat.“

c) „Jess, am crezut că am stabilit să ne întâlnim la ora unu. Ce s-a întâmplat?“

Exemplul nr. 8

Ești o persoană ambițioasă și dorești să le arăți tuturor cât de competent ești, însă adevărul este că nu știi cum să abordezi inițial o sarcină extrem de importantă. Șeful îți observă ezitarea și te întreabă dacă totul este în regulă.

Ai putea spune:

a) „Cred că pot realiza cu succes acest proiect, dar am nevoie de ajutorul dumneavoastră pentru a-l demara.“

b) „Este un proiect destul de complicat, foarte interesant, cu mai multe aspecte. Cred că sunt mai multe moduri de a-l aborda, fiecare cu avantajele și dezavantajele sale, deci totul e să-mi dau seama care dintre acestea este mai potrivit.“

c) „Nu este absolut nicio problemă — aș putea face o duzină din astea înainte de micul dejun.“

Exemplul nr. 9

Te afli la o reuniune de familie și aperi cu entuziasm drepturile unui anumit grup minoritar, când un alt membru al familiei spune: „Este tipic pentru unul ca tine — habar nu ai despre ce vorbești“.

Ai putea spune:

a) Nimic, taci și râzi odată cu ceilalți.

b) „De ce ești atât de sigur că nu știu?“

c) „Ba da, chiar știu mult mai multe decât tine.“

Răspunsuri 1–9

Nu sugerăm că răspunsurile vor pune capăt sau vor rezolva situația respectivă, dar primul răspuns pe care îl dai poate determina „atmosfera“ sau „tonul“ conversației care va urma. Atunci când începi bine, îți sporești șansele să și închei bine.

Exemplul nr. 1

a) agresiv; b) nonasertiv; c) asertiv

Exemplul nr. 2
a) nonasertiv; b) asertiv; c) agresiv

Exemplul nr. 3
a) asertiv; b) agresiv; c) nonasertiv

Exemplul nr. 4
a) nonasertiv; b) agresiv; c) asertiv

Exemplul nr. 5
a) nonasertiv; b) asertiv; c) agresiv

Exemplul nr. 6
a) agresiv; b) asertiv; c) nonasertiv

Exemplul nr. 7
a) agresiv; b) nonasertiv; c) asertiv

Exemplul nr. 8
a) asertiv; b) nonasertiv; c) agresiv

Exemplul nr. 9
a) nonasertiv; b) asertiv; c) agresiv

Fiecare dintre noi se comportă în toate cele trei moduri în anumite situații, iar în altele acționăm mai degrabă agresiv sau nonasertiv — ceea ce nu înseamnă de bună seamă că suntem persoane exclusiv agresive sau nonasertive. Asertivitatea se referă la comportare nu la oameni.

Obiectivul acestei cărți este de a te ajuta să te exprimi în mod asertiv din ce în ce mai des în situațiile potrivite.

Acum calculează-ți punctajul și va fi simplu să vezi în ce mod tinzi cel mai mult să te comporți.

REZUMAT

Atunci când ne comportăm asertiv, punem nevoile proprii pe același plan cu ale celorlalți. Este important pentru propria noastră stare de bine să facem acest lucru. Este și în avantajul celorlalți, întrucât nu facem nimănui o favoare lăsându-ne pe mâna altora și permițându-le să obțină orice doresc de la noi.

Atunci când reușim să găsim o soluție așa încât ceilalți să-și păstreze demnitatea și să le fie respectate cerințele, este mai probabil să ajungem la rezultate convenabile pentru toată lumea.

Desigur, aceasta nu este întotdeauna cea mai simplă opțiune, câteodată este mai ușor să cedezi sau să pui piciorul în prag și să-ți

aperi opiniile cu orice preț.

Dacă dorești să fii mai fericit, mai sănătos și să ai mai mult succes — oricare ar fi modul în care definești succesul —, trebuie să-ți asumi o mai mare responsabilitate în ceea ce te privește și să te comporți într-un mod interdependent. Inevitabil, aceasta înseamnă să-ți schimbi perspectiva asupra lumii în care trăiești și, mai ales, modul în care te percepi pe tine însuți.

2
Avantajul reciproc (win-win)

Comportamentul asertiv înseamnă mai mult decât aplicarea unei serii de tehnici.

El presupune un sistem de atitudini și convingeri legate de modul în care vrei să fii tratat și în care îi tratezi pe ceilalți.

Cu câțiva ani în urmă, am fost invitat de către directorul general al unei companii de vânzări în domeniul industrial să petrecem o zi împreună cu cei din conducere, pentru a discuta despre „cultura“ companiei. Existau din ce în ce mai multe dovezi că abordarea agresivă pentru a se menține pe piață nu mai era la fel de eficientă, iar veniturile erau în scădere.

În prima dimineață totul a decurs bine. Am discutat despre o serie de tehnici pe care ei le considerau folositoare, apoi am început să explorăm principiile de bază ale strategiei de tip „*win-win*“.

A fost ușor să ne dăm seama că abordarea agresivă a companiei era deseori stimulată de însuși directorul său general. Spre meritul său, el a asistat la o sesiune dedicată orientării companiei spre o strategie de tipul avantajului reciproc (*win-win*), dar, spre finalul întâlnirii, ceva trebuie să-i fi provocat frustrarea.

— Toate acestea sunt bune în teorie și cu toții ne-am dori să fim amabili cu clienții, însă în afaceri jocul este dur, iar regula principală este supraviețuirea celui mai abil: atacă sau vei fi atacat și asigură-te că lovești primul.

Am discutat despre mai multe modalități de comportare față de clienți, iar acestea au fost încorporate în patru tipuri distincte de abordare pe care le-am numit diagrama „*win-win*“. Am argumentat

fiecare metodă în parte și am așteptat răspunsul său.

— Să ne închipuim, am spus, că adoptăm una dintre aceste patru abordări.

DIAGRAMA „WIN-WIN“

1. WIN-LOSE (TU PIERZI–EU CÂȘTIG)

În acest caz, abordarea constă în faptul că ne imaginăm cum, într-o negociere, clientul câștigă și compania pierde. Este bine pentru client și pentru relația cu acesta, însă este oare o strategie sustenabilă? Directorul mi-a răspuns:

— Aceasta ar putea funcționa pe termen scurt sau poate ca o strategie de tip *„loss-leader“*[1], dar în mod cert ne-am înceta activitatea în scurt timp, așadar, nu este o abordare care să ajute compania pe termen lung.

2. LOSE-WIN (EU CÂȘTIG–TU PIERZI)

Există și abordarea de tip *lose-win*. În acest caz, se urmărește un rezultat clar favorabil companiei, însă clienții vor avea de pierdut.

— Ați putea încerca și invers, am sugerat eu, să acționați pe baza ideii de *lose-win*. În acest caz, ați avea încasări foarte mari, însă, de multe ori, clienții dumneavoastră vor simți că prețul nu reflectă calitatea și că nu sunteți preocupat de satisfacerea și fidelizarea lor. Credeți că aceasta ar fi o abordare mai convenabilă?

— Nu sună deloc bine, a răspuns el zâmbind. Sper că nu suntem percepuți ca și cum ne-am trata astfel clienții. Nu am rezista prea mult după primele contacte cu clienții, loialitatea pentru aceștia nu ar mai putea fi un subiect de promovare, iar strategia nu ar fi de durată.

3. LOSE-LOSE (EU PIERD–TU PIERZI)

O altă abordare este cea de tip *lose-lose*. Cu această strategie, ambele părți — și clientul, și compania — sunt nemulțumite că nu au obținut destul din ceea ce vor.

— Deși pare stupid, ați putea încerca. Ați putea face compromisuri în legătură cu prețul sau la nivel de service, știind că nu veți avea profit și totuși clientul va avea sentimentul că a plătit prea mult și că nu a obținut ceea ce a vrut. Ar fi sustenabilă o astfel de strategie?

Acest scenariu a primit cel mai scurt răspuns din partea directorului, însoțit de o grimasă.

— Doar nu vorbiți serios! Care persoană întreagă la minte ar face așa ceva?

4. WIN-WIN (EU CÂȘTIG–TU CÂȘTIGI)

Cea de-a patra abordare este una reciproc avantajoasă. Această strategie permite ambelor părți să simtă că au obținut suficient din ceea ce au vrut: clientul este mulțumit de raportul calitate–preț, iar compania este mulțumită că a vândut la un preț corespunzător.

— Avem și ultima abordare, am spus, și aceasta este cea în care și dvs., și clientul considerați că ați făcut o afacere corectă și că prețul plătit corespunde unei bune calități — clientul obține ceea ce vrea, dvs. câștigați suficient, deci ambele părți ies în câștig.

— Ar fi ideală, a spus el cu reticență, probabil cea mai bună abordare pentru fidelizarea clienților, revigorarea afacerii, dezvoltarea și durabilitatea sa. Însă nu este ușor de îndeplinit.

— Nu, am răspuns, este probabil cea mai dificilă variantă, dar oare merită să alegeți oricare dintre celelalte abordări?

Indiferent dacă este vorba de o companie sau de o simplă persoană, opțiunile sunt aceleași în negocierile cotidiene cu colegii de muncă, cu familia, cu prietenii sau cu diversele persoane întâlnite în viața de zi cu zi.

CE ÎNSEAMNĂ WIN-WIN?

În termeni de negociere, a ajunge la un rezultat reciproc avantajos (*win-win*) înseamnă că ambele părți sunt suficient de mulțumite de urmările negocierii.

Negociem în fiecare zi din viață. Poate nu genul de negocieri care să ducă la reconstrucția unei națiuni sau a unei culturi. Cel mai probabil este vorba despre discuții cotidiene, banale, în care una dintre persoane dorește un lucru, iar cealaltă un altul. De exemplu:

- cine controlează telecomanda,
- cine va scoate câinele la plimbare sau va face cumpărăturile, și
- cine va pregăti cina și va lua copiii de la școală...

Situația ideală este aceea în care cealaltă persoană vrea ceea ce ești dispus să oferi, iar tu ești gata să oferi ceea ce dorește cealaltă persoană. Însă nu se întâmplă așa de fiecare dată...

Indiferent dacă ești directorul general al unei companii de producție, un negociator de nivel înalt ori o persoană care se confruntă cu situațiile cotidiene, ai la dispoziție patru abordări de bază pentru a ajunge la un rezultat. (Există și o abordare adițională, cea de-a cincea, atunci când indivizii nu vor să „joace“ după regulile avantajului reciproc. Numim această abordare „dacă nu câștig, nici nu vreau să joc“ [„no win, no play“] — ea va fi explicată mai târziu în acest capitol.)

Cele patru abordări principale sunt ilustrate în diagrama de mai jos.

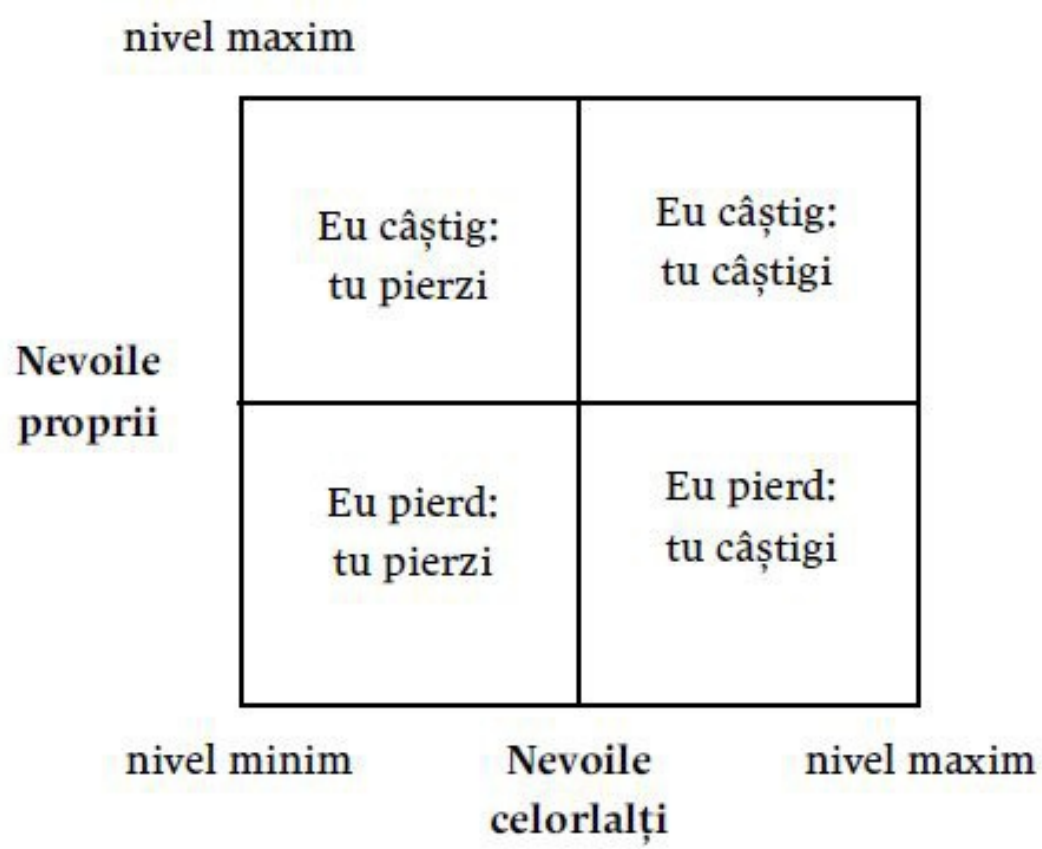


Diagrama „win-win“

PROCESUL WIN-WIN

Haideți să analizăm următorul proces de negociere în cinci pași, care duce la un deznodământ reciproc avantajos.

PASUL 1 — NUTRIREA UNOR CONVINGERI ASERTIVE

Mai întâi trebuie să *crezi* în posibilitatea unui rezultat *win-win*. Această convingere te determină să fii curajos, atent și să perseverezi în căutarea unei soluții reciproc avantajoase.

Convingerile specifice pot fi de tipul următor:

- Nevoile pot varia în funcție de persoană... ele sunt totuși valabile pentru fiecare persoană în parte.
- Nevoile mele sunt importante, la fel cele aparținând altora.
- Nu trebuie să pierd pentru ca alții să câștige.
- Există întotdeauna posibilitatea unui rezultat reciproc

avantajos.

PASUL 2 — PRECIZAREA PROPRIILOR NEVOI ȘI DORINȚE

Expune-ți nevoile cu claritate. Oamenii au tendința să-și formuleze mai curând *dorințele* decât *nevoile* reale, de exemplu:

- „Vreau să mă ajuți să fac acest lucru“ sau
- „Am nevoie de ajutor pentru câteva minute ca să încep să lucrez la lista aceasta.“

Însă uneori negocierile pot fi spontane, așa încât este esențial să învățăm să ne evaluăm rapid așteptările.

Aplicarea Testului de Negociere Litmus[2] duce la o gamă largă de posibilități, care îți permit să nu pierzi din vedere propriile nevoi, rămânând în același timp suficient de flexibil pentru a ajunge la un rezultat *win-win*.

Pune-ți cele cinci întrebări din Testul de Negociere Litmus:

1. „Ce aș dori în mod ideal?“
2. „Cu ce m-aș mulțumi?“
3. „Ce m-ar satisface îndeajuns?“
4. „Nu, asta nu este îndeajuns, am de asemenea nevoie de...“
5. „Aceasta este acum o situație în defavoarea mea: trebuie să spun «nu» sau să mă retrag.“

PASUL 3 — STABILIREA NEVOILOR ȘI DORINȚELOR CELORLALȚI

În continuare, trebuie să stabilești care sunt nevoile și dorințele celorlalți, în loc să le reiterezi mai vehement pe ale tale. Poți face acest lucru punând întrebări.

ÎNTREBĂRI DESCHISE

- Întrebările deschise sunt mai utile decât cele închise în raport cu stabilirea nevoilor reale.
- Întrebările deschise lărgesc sfera negocierii.

- Prin întrebările deschise, se pot gestiona mai bine unele obiecții sau conflicte.

Unele dintre cele mai utile întrebări deschise încep cu:
„Ce anume...?“
„Cum...?“
„De ce...?“
„Când...?“
„Unde...?“
„Cine...?“
Și cu fraze precum:
„Spune-mi mai multe despre asta...“

ÎNTREBĂRI ÎNCHISE

Întrebările închise sunt utile în obținerea unor clarificări și a acordului. Ele sunt în mod special folositoare în contextul *înțelegerii verbale* despre care discutăm mai departe.

Întrebările închise încep cu:
„Crezi că...?“
„Este...?“
„Are...?“
„Sunteți...?“
„Dacă...?“

PASUL 4 — ACORDUL ÎN CEEA CE PRIVEȘTE NEVOILE ȘI DORINȚELE AMBELOR PĂRȚI

După ce ți-ai stabilit nevoile reale, este posibil să descoperi că nu există decât puține diferențe sau chiar niciuna între nevoile tale și cele ale interlocutorului și că este ușor să ajungi la un rezultat satisfăcător pentru ambele părți. Există și situații în care se pare că nevoile uneia dintre părți nu pot fi îndeplinite decât defavorizând-o pe cealaltă.

Înainte de toate, trebuie:
- să verifici că ai înțeles corect nevoile celuilalt și să semnalezi faptul că le recunoști;

• să te asiguri că celălalt admite și ia în considerare nevoile tale.

Numim acest acord *„înțelegere verbală“* (*verbal handshake*). Acesta este momentul crucial într-o negociere, întrucât aceasta se bazează pe faptul că ambele seturi de nevoi sunt recunoscute.

Nu are rost să continui negocierea dacă lucrurile nu se petrec astfel, pentru că vei avea de-a face cu o situație implicită de tipul *win-lose* sau *lose-lose*.

Iată două exemple de „înțelegere verbală“:

• Brian, înțeleg că ești reticent în a mă sprijini în legătură cu această idee, deoarece consideri că nu ai cântărit toate opțiunile posibile.
(Pauză)
Ești de acord că nu mai avem timp și că trebuie să luăm o hotărâre chiar astăzi?

sau

• Jenny, înțeleg că vrei să împrumuți mașina pentru că ar fi extrem de convenabil pentru tine și prietenii tăi.
(Pauză)
Înțelegi că va fi mai costisitor și va însemna că trebuie să mă scol mai devreme ca să ajung la serviciu cu transportul în comun cât timp mașina este la tine?

PASUL 5 — GĂSIREA DE SOLUȚII

Următoarele întrebări îl încurajează pe celălalt să se implice în crearea unor posibilități *win-win*:

• „John, trebuie să existe o soluție la această...“
• „Sally, ce zici de această idee...?“
• „Graham, cum crezi că ar merge asta?“
• „Michael, ce altă opțiune mai există?“
• „Brigitta, ce idei ai referitor la...?“

Odată dezbătute și parcurse opțiunile posibile, poți aplica *Testul Litmus pentru Negociere* și ajusta nivelul *win-win*.

CE NE ÎMPIEDICĂ SĂ AJUNGEM MAI DES LA UN REZULTAT RECIPROC AVANTAJOS?

În mod logic, cine nu ar alege o abordare care să-i permită obținerea celor mai bune și mai durabile rezultate? La prima vedere, pare o alegere ușor de făcut. Însă noi, oamenii, nu suntem niște roboți care se ghidează după logică, ci suntem făcuți din emoții, din dorințe contradictorii și dintr-o mare cantitate de egoism.

Abordarea *win-win* necesită gândire, curaj, hotărâre, efort, respect și perseverență.

O abordare de tip „tu pierzi, eu câștig“ este oarecum mai ușoară. Este adevărat că este necesar un consum mare de energie, pentru a menține un anumit nivel de agresivitate, însă nu trebuie să ne gândim prea mult sau să stabilim o legătură cu cealaltă persoană și să ținem seama de dorințele sale.

Nu trebuie să ținem cont decât de *propriile* nevoi și dorințe. Putem rămâne neclintiți pe poziție, putem revendica, striga, constrânge, amenința, refuza să ascultăm (și să cooperăm) și ne putem focaliza pe ceea ce vrem.

Pe de altă parte, atunci când ne angajăm într-o negociere de tipul „tu câștigi, eu pierd“, este simplu să cedăm și să alegem calea minimei rezistențe. Cel puțin suntem scutiți de neplăcutele emoții legate de faptul de a fi nevoiți să ne apărăm drepturile sau de a părea că-i dezamăgim pe ceilalți — orice conflict supărător este evitat.

În cazul unei abordări de tip *lose-lose*, ne putem diminua amărăciunea ratării, asigurându-ne că nici cealaltă persoană implicată nu obține ceea ce vrea și nu se bucură de victorie. Trebuie, de asemenea, să ne menținem un oarecare nivel de demnitate, așa că ne convingem că înfrângerea n-a fost chiar așa de dezastruoasă și raționalizăm motivele pentru care ne-am lăsat constrânși, intimidați și manipulați. Dar va exista și răsplată, dacă nu astăzi, atunci data viitoare, când vom pretinde o răzbunare

subtilă și sublimă: „Da, voi merge cu tine la petrecere, dar voi profita de orice ocazie pentru a-ți spune că mă simt mizerabil, că detest să fiu acolo și că aș prefera să fiu oriunde altundeva. Astfel încât nici tu să nu te distrezi. Decât să spun «nu» și să negociez cu tine (ceea ce implică efort), prefer să fiu un martir și să sufăr“.

DIFERENȚA DINTRE WIN-WIN ȘI COMPROMIS

Din punctul de vedere al unora, compromisul este perceput ca fiind identic cu abordarea de tip *win-win*. Desigur, compromisul are unele caracteristici comune cu aceasta, însă este și foarte diferit.

Ca aspect pozitiv, compromisul poate părea cel mai simplu, mai ușor și mai corect mod de a obține mai puțin din ce ne dorim atunci când nu pare posibil să obținem totul. Aparent, părțile și-au împărțit ceea ce era disponibil, rezultatul negocierii fiind acela că fiecare a obținut parțial ceea ce și-a dorit.

Ca aspect negativ, compromisul poate însemna că ambele părți au senzația că au renunțat la prea mult.

Uneori, compromisul este perceput drept o formă acceptabilă de *lose-lose* și ajungi să te mulțumești cu prea puțin chiar dacă există și alte soluții mai bune. Dacă recurgi prea devreme la compromis, poate fi o dovadă că te subestimezi.

Abordarea de bază de tip *win-win* înseamnă a ține cont nu numai de ceea ce ne dorim, dar și de ceea ce dorește celălalt. Crește gradul de preocupare atât față de nevoile proprii, cât și față de ale celuilalt. Ca în cazul compromisului, suntem preocupați de corectitudine, însă explorăm aceste seturi de nevoi împreună cu ceilalți și luăm în calcul toate variantele posibile.

Acest lucru crește probabilitatea găsirii unei soluții care să răspundă la cât mai multe dintre cerințele tuturor, asigurând un angajament mai ferm și mai durabil.

Când știm că am fost ascultați și că ni s-a oferit atenție, faptul de a da și de a primi ne face să ne simțim altfel decât dacă am fi

acceptat pe loc un compromis.

Abordarea de tip *win-win* este una pe termen lung — ea presupune admiterea faptului că, într-o anumită situație, poate nu vom obține ceea ce considerăm că ar fi îndeajuns, însă că, per total, lucrurile se vor echilibra. Un exemplu clar este cazul unui consultant care a participat la unul dintre cursurile noastre. Jim avea drept client o companie care îi datora bani, dar, din cauza unei probleme de lichidități, nu avea posibilitatea să-i achite factura restantă. Să mai precizăm că, până atunci, în relația dintre el și respectiva companie, aceasta se comportase corect cu Jim.

Conversația lui Jim a decurs cam așa:

„Înțeleg că în acest moment sunteți cam strâmtorați și aș dori să vă ajut. Sunteți de acord să-mi plătiți factura în rate eșalonate pe următoarele șase luni?“

Am vorbit cu Jim după un timp și am înțeles că a durat ceva vreme până ce factura a fost complet achitată. Însă, dincolo de faptul că dorința lui n-a fost imediat îndeplinită, Jim a construit cu acel client o relație pe termen lung și a fost călduros recomandat unor companii cu profil similar de către clientul său care a întârziat cu plata.

EXERCIȚIU

Ai putea considera avantajos să faci o estimare rapidă a situațiilor în care dorești să obții o soluție mai bună decât cea pe care ai obținut-o pentru moment.

Notează-ți în scris trei situații în care ai negociat o soluție atunci când a existat un conflict de interese.

Acum numerotează-le în ordinea dificultății, cea mai dificilă fiind cea care a fost și cea mai stresantă.

Lista poate include situația în care ți-ai abordat șeful în legătură cu mărirea salariului ori cea în care i-ai cerut partenerului tău de viață să lase baia curată în urma sa. Dacă ai notat cererea de mărire a salariului drept cea mai dificilă și mai stresantă, aceasta va fi nr. 1 pe listă. Deși problema curățeniei în baie poate fi una sensibilă, poate că în materie de stres ar putea fi pe locul 5.

Uită-te la fiecare situație în parte și gândește-te pe care dintre cele patru tipuri de abordări le-ai folosit pentru a o rezolva, de exemplu, *win-win*, *win-lose* etc.

Te-a ajutat abordarea aleasă să ajungi la rezultatul dorit?

DACĂ NU CÂȘTIG, NICI NU VREAU SĂ JOC

Win-win înseamnă negociere, însă ar fi nesăbuit de idealist să susținem că toată lumea dorește o negociere corectă — dintr-un motiv sau altul, cealaltă persoană ar putea dori o abordare „eu câștig–tu pierzi“, iar uneori chiar una de tipul *lose-lose* — o metodă de a-ți face singur rău, doar pentru ca nici celălalt să nu câștige.

În cazul unei asemenea abordări, îți poți exercita dreptul de a nu te implica în negociere, fie pentru că celălalt nu este preocupat ca tu să ieși în câștig, fie pentru că problema nu este negociabilă.

„Dacă nu câștig, nici nu vreau să joc“ este poziția pe care o transmiți interlocutorului, poziție care sugerează că ești interesat să negociezi cu condiția ca și celălalt să fie interesat în găsirea unei soluții. Spunând „nu“, arăți că ești pregătit să te retragi, mai degrabă decât să continui o activitate neproductivă, ori să te implici într-un joc, să manipulezi ori să amenințe.

„Dacă nu câștig, nici nu vreau să joc“ reprezintă o poziție fermă, mai ales când interlocutorul nostru deține toate atuurile și suntem dezavantajați. Alegerea de a ne retrage din astfel de situații ne sporește șansele de a ne menține integritatea și respectul de sine și ne întărește credința că putem aborda situații dificile — această retragere devine un avantaj enorm pentru cei mai mulți dintre noi.

Mai jos, prezentăm o variantă de a spune „nu“ în mod asertiv, lăsând în același timp o portiță deschisă pentru o negociere ulterioară. Dacă nu spui „nu“, cealaltă parte implicată nu va avea în vedere câștigul tău în timpul negocierii. De aceea, acest tip de demers reprezintă adesea o fază a negocierii de tip *win-win*.

Refuzul provizoriu: cum să spui „nu“ în mod asertiv	
1. Recunoști/empatizezi cu solicitarea	Arăți că asculți cu adevărat. (Aceasta nu înseamnă nici că ești, nici că nu ești de acord)
2. Spune „nu“ și oferă motivele reale	Sondează: Dacă acest lucru nu ar fi adevărat, aș spune „da“? Fă deosebirea între *a putea* și *a vrea*. Când simți că lucrurile se complică, menține-ți argumentul inițial și nu inventa sau aduce în

	discuție alte motive. Adresează-te celuilalt pe nume ori de câte ori este posibil.
3. Spune ce ești pregătit să faci/ce trebuie făcut, oferă posibilitatea unui rezultat favorabil amândurora (Poți, de asemenea, explicita natura nevoii tale)	(1) Poți hotărî ca de data aceasta să fii de acord. (2) Cu toate acestea, trebuie consemnat faptul că îți vei menține poziția pe viitor, în negocierile ulterioare.
Exemplu	
1. Recunoaște sau empatizează	*Victor, înțeleg că ești în întârziere și te-ai bucura să te conduc acasă.*
2. Spune „nu“	*Nu, nu te pot conduce astăzi, pentru că și eu sunt în întârziere și merg în direcția opusă.*
3. Ce *ești* pregătit să faci	*Data viitoare când ai nevoie să te conducă cineva acasă, te rog să mă întrebi și, dacă nu am vreun alt drum de făcut, voi fi bucuros să te conduc.*

A spune „nu“ în mod asertiv funcționează deoarece:
1. asculți și empatizezi;
2. îți expui clar și deschis motivele (nu scuzele);
3. lași loc pentru o viitoare negociere de tip *win-win*.

EXERCIȚIU — CUM SĂ SPUI „NU“ ÎN MOD ASERTIV

Poate că au existat în trecut situații în care ai avut toate motivele să spui „nu“ și nu ai făcut-o sau preconizezi vreo viitoare situație în care va fi important să spui „nu“.

A spune „nu“ este dificil pentru majoritatea oamenilor, însă, pe măsură ce exersezi, devii mai priceput. Folosește cei trei pași aminiți mai sus și pune pe hârtie ceea ce dorești să spui.

„.....

.....

.....“

Amintește-ți, atunci când spui „nu“, că cealaltă persoană nu cedează în mod automat, așa că ia în calcul eventualele săcâieli și contraargumente la care ar putea recurge. Roagă un prieten, pe partenerul tău sau pe vreun coleg să te ajute să exersezi.

Nu schimba motivul refuzului, îl poți reformula, însă consecvența cu care

spui „nu“, plus motivul real, îl poate determina pe celălalt să-ți accepte poziția.

REZUMAT

Asertivitatea este o atitudine și o stare de spirit care implică disponibilitatea de a fi flexibil, de a înțelege punctul de vedere al celorlalți și de a fi pregătit să asculți cu adevărat ce spun aceștia.

Asertivitatea afectează toate aspectele vieții. Persoanele asertive au tendința de a avea mai puține conflicte în relațiile lor cu ceilalți, ceea ce se traduce printr-un nivel de stres mai scăzut în existența lor.

Abordarea de tip *win-win* se referă la transformarea conflictului dintr-un atac antagonic sau dintr-o defensă într-o cooperare. Este o schimbare de atitudine cu impact, care modifică în întregime cursul comunicării.

Nu este vorba de a avea câștig *în defavoarea* celorlalți, ci de a crea o sinergie, câștigând *împreună* cu ceilalți.

Printre avantajele abordării *win-win*, enumerăm:

- Eficiență crescută (atât la serviciu, cât și în afara lui);
- Încurajarea creativității, printr-o atitudine sinceră și flexibilă;
- Creșterea implicării înspre găsirea unor soluții mai bune;
- Focalizarea energiei și atenției pe rezolvarea problemelor mai degrabă decât pe cearta cu celălalt;
- Relații cu ceilalți mai bune și mai pline de considerație;
- Construirea unor relații bazate pe încredere, întrucât ne comportăm într-o manieră care demonstrează atât propria noastră integritate, cât și a celorlalți.

Cu cât devenim mai flexibili, cu atât avem mai multe opțiuni legate de modul în care interacționăm cu ceilalți și mai multe șanse de a rezolva conflictele.

Pentru ca abordarea *win-win* să devină alegerea noastră de bază, este necesar să dezvoltăm și alte abilități, pe lângă cele pe care le avem în mod curent. Trebuie să învățăm să reconsiderăm modul în care am soluționat diversele probleme și să luăm în calcul și nevoile sau interesele care i-au determinat pe ceilalți să

urmărească anumite rezultate.

---

[1] „Loss-leader“ este o strategie de vânzări, în care un produs-vedetă, de obicei un produs de larg consum, este vândut sub prețul de cost, pentru a spori numărul clienților și a crește vânzările la alte produse. (*N.tr.*)

[2] Testul Litmus evaluează acel factor particular care conduce la succes sau la eșec (*N.tr.*).

3
Totul se petrece în mintea noastră

O diferență fundamentală între asertivitate și alte tipuri de comportament constă în modul în care cuvintele și comportarea noastră pot afecta drepturile celorlalți.

Asertivitatea este o atitudine mentală însoțită de o serie de convingeri despre sine și despre lumea înconjurătoare.

Am vorbit în Capitolul 2 despre urmărirea unui rezultat reciproc avantajos, ca fiind tema principală a asertivității. Practicarea acestui mod de comportare este pentru ceilalți dovada faptului că ești consecvent și conștient de faptul că trăiești într-o lume aflată într-o strictă interdependență, în care a da și a primi sunt lucruri necesare și recomandabile. Cerințele tale sunt importante, dar la fel sunt și nevoile celorlalți.

În acest capitol vom analiza în ce fel mentalitatea (*mindset*) și un număr de instrumente mentale pot fi de ajutor în armonizarea comportamentului cu modul de a gândi.

Să aruncăm o privire la convingerile necesare pentru a ne comporta într-un mod care să denote încredere în noi înșine și să comunice explicit cerințele și dorințele proprii, recunoscând, totodată, și nevoile celorlalți.

Vom analiza și procesele mentale subtile care pot submina intențiile asertive. Vom sesiza influența deosebită a conversațiilor noastre interioare asupra rezultatelor pe care le dobândim și vom dezvolta metode de a întări și a înlesni comportamentul asertiv.

Convingerile determină în bună măsură dialogul nostru interior, așadar, n-ar fi rău să lămurim în ce fel aceste credințe ne influențează gândirea.

CONVINGERILE

Crede și acționează ca și cum ar fi imposibil să eșuezi
— Charles F. Kettering

Mare parte din ceea ce facem, spunem sau simțim, cât și modul în care acționăm se bazează pe valorile și convingerile noastre, îndeosebi cele despre noi înșine și despre ceilalți.

Problemele apar atunci când convingerile pe care le nutrim, referitoare la noi înșine și la ceilalți, sunt fie nonasertive, fie agresive.

Dacă ai convingeri asertive vei avea, prin urmare, un comportament asertiv. Dacă nu le ai, va fi dificil să-ți susții asertivitatea și să obții rezultate avantajoase ambelor părți.

IMPORTANȚA CONVINGERILOR

În mod normal, ne gândim la opinii în termeni de credințe, de dogme sau de doctrine. Multe dintre convingerile noastre sunt legate de aceste aspecte.

În esență, o convingere sau o opinie este un principiu de bază ori o concepție care ne furnizează un sens și o orientare în viață. Aceste convingeri au un substrat afectiv. Convingerile înseamnă certitudine și acceptarea faptului că anumite lucruri sunt adevărate sau reale fără vreo dovadă materială care să le susțină.

Convingerile noastre devin:

- Filtre ale percepției noastre asupra lumii: vedem, auzim și simțim ceea ce dorim să vedem, să auzim și să simțim;
- Mobilizatoare sau limitative pentru dezvoltarea noastră și potențialul nostru comportament;
- Invizibile, manifestându-se prin acțiunile pe care le întreprindem;

- Profeții autoîmplinite – „Când spui că întrevezi tot felul de obstacole, chiar vei da peste ele“.

CONVINGERI MOBILIZATOARE SAU LIMITATIVE

Convingerile noastre limitative, fie ele agresive sau nonasertive, ne limitează dezvoltarea, ne mențin într-o stare de teamă, de anxietate ori nesiguranță.

Convingerile limitative sunt cele care ne constrâng într-o anumită măsură. Însuși faptul că avem anumite credințe ne face să nu gândim, să nu facem și să nu spunem lucruri care ar contrazice aceste credințe.

Ne îmbie să credem că nu merităm să fim iubiți, să avem succes și să fim respectați, ne fac să ne simțim neputincioși și lipsiți de orice strop de autoritate.

Convingerile mobilizatoare ne ajută să creștem și să ne dezvoltăm încrederea în noi înșine și să ne atingem întregul potențial. Menținerea unor astfel de convingeri ne dă încredere că putem schimba lucrurile în bine și ne ajută să ducem o viață mai fericită, mai sănătoasă și mai împlinită.

Convingerile nonasertive sunt, în general, cele care pleacă de la ipoteza că nu suntem egali cu ceilalți, și de aici rezultă comportamentul nonasertiv sau agresiv.

Convingerile agresive sunt, în mare, cele care sugerează că suntem superiori celorlalți, de unde și comportamentul agresiv.

Convingerile asertive ne inculcă faptul că ne aflăm pe picior de egalitate cu ceilalți, că merităm să fim tratați pe un ton la fel de respectuos precum cei din jurul nostru.

Vei găsi în continuare câteva exemple de convingeri. Bifează-le pe cele care crezi că sunt tipice pentru convingerile agresive, nonasertive și asertive.

Convingeri	Agresive	Nonasertive	Asertive
1. Sunt mai inteligent și mai puternic decât ceilalți.	√		
2. Cei care nu se pun ei înșiși pe primul plan merită ce li se întâmplă.	√		

3. Nu am nevoie de permisiunea nimănui pentru a acționa.			√
4. Nu merit să am la fel de multe reușite precum ceilalți.		√	
5. Sunt egal celorlalți și am aceleași drepturi.			√
6. Nu am încredere că oamenii se vor ține de cuvânt.	√		
7. Este în regulă să nu fiu de acord, acordul nu este întotdeauna posibil sau oportun.			√
8. Nu mă voi schimba niciodată, sunt așa cum sunt.	√	√	
9. Trebuie să fiu lipsit de scrupule pentru a răzbate.	√		
10. Ceilalți mă vor considera slab dacă le cer ajutorul.	√	√	
11. Trebuie să fiu mai autoritar decât ceilalți sau voi fi subestimat.	√		
12. Uneori trebuie să-i calci pe alții în picioare ca să obții ceea ce vrei.	√		
13. Nu sunt responsabil pentru faptele, deciziile sau emoțiile celorlalți.			√
14. Pot avea de suferit dacă îmi exprim sentimentele.		√	

DE UNDE IZVORĂSC CONVINGERILE?

Multe dintre convingerile noastre se formează la o vârstă fragedă. Iezuiții aveau o zicală: *„Dați-mi un copil mai mic de șapte ani și vă voi arăta bărbatul“*.

1. **Din copilărie.** Din păcate, „copilul“ din noi își formează opinii false sau limitative în funcție de ce i se spune („Nu mai face pe grozavul, nu vrei decât atenție“) și poate, mai târziu, îi va fi greu să vorbească în mod pozitiv despre realizările și calitățile sale sau să accepte cu eleganță laudele.
2. **De la persoanele marcante.** Poate că am adunat cu toții zicale, păreri și prejudecăți de la persoanele „importante“ din viața noastră. Acestea pot fi părinții, bunicii, profesorii ori alte persoane importante pentru noi. Îi iubim, îi respectăm și învățăm să ne încredem fără rezerve în ceea ce spun.

   Talentul multor copii a fost afectat deoarece li s-a spus de către vreun profesor că nu sunt buni la matematică, la artă, științe sau la orice altceva, și au luat de bună această apreciere.

Compară această atitudine cu cea a profesorului care te motivează și îți întărește credința că ești deosebit, talentat sau înzestrat.

3. **Din mediul social și cultural.** Suntem influențați de valorile sociale și culturale care răsplătesc anumite comportamente și pedepsesc altele. Compania la care lucrăm poate avea o anumită atitudine legată de cumpărători sau clienți, sau un anumit mod de a-și trata angajații. Noi doi am trăit și am lucrat un număr de ani în unele părți din lume unde cultura respectivă consfințea superioritatea absolută a celui mai în vârstă doar pentru că avea niște ani în plus. Nu i-am contestat niciodată pe cei mai în vârstă decât noi, chiar dacă știam că nu au dreptate. A trebuit să găsim alte modalități de a face schimbări.
4. **În urma evenimentelor traumatizante.** Putem fi victimele unor evenimente traumatizante, care să ne arunce într-o stare de șoc. În această stare putem deseori trage concluzii care pot fi sau nu folositoare.

   O prietenă de-ale noastre a suferit un grav accident rutier în timp ce se afla pe locul din față al pasagerului. Până în ziua de astăzi, ea a rămas cu convingerea nezdruncinată că acela este cel mai periculos loc din mașină și, de atunci, nu mai stă decât în spatele șoferului.
5. **Scuze.** Unul dintre motivele pentru care logica noastră este deficitară și pentru care ne formăm convingeri limitative este acela că încercăm să ne găsim scuze pentru ceea ce percepem a fi eșecuri.

   Atunci când încercăm să facem ceva și dăm greș, deseori ne explicăm nereușita creând și folosind convingeri care ne justifică faptele și ne lasă lipsiți de orice vină. Până de curând, Conrad nu a fost capabil să facă nicio reparație mai importantă în casă. Tentativele lui anterioare au însemnat invariabil să plătească un meșter pentru a repara dezastrul și mai mare făcut de el. Scuza sa era: „Nu am avut niciodată

înclinații practice“.

6. **Teamă**. Convingerile limitative sunt deseori determinate de teamă. Ceea ce ne blochează în aceste convingeri este teama că, dacă ne opunem lor, nevoile noastre fundamentale vor avea de suferit.

   Deciziile noastre au de multe ori o puternică componentă socială, iar teama de a nu fi criticați, ridiculizați sau respinși de ceilalți este suficientă ca să ne inhibe puternic. Ne este de asemenea teamă să nu fim răniți în vreun fel de cei din jurul nostru, astfel încât încercăm să-i evităm sau să-i îmbunăm.

DOISPREZECE PAȘI ÎN DEZVOLTAREA CONVINGERILOR ASERTIVE

A deține convingeri asertive reprezintă primul pas spre o comportare plină de încredere.

Ferește-te însă să crezi că, având o convingere asertivă, poți sta deoparte și lăsa lucrurile să se întâmple de la sine — aceasta trebuie dezvoltată și susținută prin fapte.

Există 12 pași în dezvoltarea și întărirea convingerilor asertive, pași ce te vor ajuta să devii mai asertiv.

PAȘII

1. Analizează situațiile în care, de obicei, nu obții rezultatele dorite.
2. Verifică dacă ceea ce te reține nu este cumva datorat unor convingeri limitative — scrie-le — faptul că le-ai scris înseamnă că deții acum controlul asupra lor.
3. Contestă aceste convingeri cu partea adultă, mai puțin emoțională, a creierului.
4. Identifică originea acestor convingeri limitative: ce întâmplare din trecut te-a făcut să crezi acest lucru? Asta te va ajuta în analizarea contextului respectiv.
5. Ce beneficii ai din menținerea acestor convingeri? Orice

comportament pe care îl repetăm are beneficiul său. De exemplu, atunci când nu ne apărăm drepturile, poate că nu obținem ceea ce dorim, însă, inițial, acest lucru ne oferă un sentiment de ușurare și de reducere a tensiunii.

6. Care este convingerea asertivă pe care ai dori s-o dețiii? Pune-o pe hârtie sau încearcă să ți-o reprezinți vizual — acest lucru îți va ajuta mintea să se concentreze asupra ei. Fixează pe perete hârtia pe care ai scris-o sau ține-o la tine, în buzunar sau în geantă.
7. Care ar fi beneficiul tău și al celorlalți în a-ți menține această convingere?
8. Ce permisiune de a face anumite lucruri trebuie să-ți acorzi ție însuți și celorlalți? (Vezi și secțiunea „Drepturi“ de mai jos.)
9. Ce trebuie să-ți spui ție însuți? (Vezi și paragraful „Dialogul interior“ mai departe în acest capitol.)
10. Începe să te comporți în mod asertiv. Poate că nu te simți încă asertiv, dar comportă-te de fiecare dată ca și cum te-ai simți astfel.
11. Începe cu pași mici: fii asertiv în contexte relativ banale, cum ar fi să ceri anumite lucruri la magazin sau la restaurant, unde nu este vorba de o situație „de viață și de moarte“.
12. Gândește-te la succesele tale. Devino conștient de cât de mult contează convingerea nou-dobândită.

DREPTURI

Ești liber să alegi, dar nu ești scutit de consecințele alegerilor tale.
— Anonim

Când suntem nesiguri de noi înșine ori în legătură cu o anumită situație, este posibil să nu ne putem impune.

„Nu mă simt în largul meu în unele situații și îmi este greu să-mi înfrunt adevăratele emoții. Vreau să spun într-adevăr ce doresc, dar mă simt inhibată și nu consider că am acest drept — mi-e teamă să nu spun ceva ce aș putea regreta sau pentru care m-aș simți

vinovată.

Am nevoie de aprobarea celorlalți și îmi este teamă de respingere, așa încât rămân supusă, apoi îmi pare rău că nu am rămas fermă pe poziție atunci când am considerat că am dreptate.“

Acestea sunt cuvintele lui Judith, o directoare respectată și competentă. Judith se comportă asertiv în majoritatea situațiilor, însă atunci când participă la ședințele cu colegii rămâne tăcută, retrasă și contribuie prea puțin la discuții și la luarea deciziilor.

Judith își poate evalua convingerile limitative în această situație și în altele similare, însă poate opera unele schimbări imediate în comportarea sa dacă ține seama de *drepturile* ei — drepturi pe care și le neagă sieși și celorlalți.

Asertivitatea este o exprimare onestă și sinceră a propriilor sentimente, opinii și nevoi, și un mod de a comunica limpede ceea ce vrei, respectându-ți atât propriile drepturi, cât și pe ale celorlalți.

Drepturile reprezintă o chestiune de permisiune personală, vocea interioară care spune că este just și potrivit să faci ori să spui un anumit lucru.

Fiecare dintre noi se naște cu un potențial unic și cu voința de:

• a decide pentru sine,
• a comite greșeli și a învăța din ele,
• a refuza unele cereri,
• a spune „nu“ fără a se simți vinovat,
• a fi el însuși,
• a spune „nu știu“ și
• a refuza să ia o decizie chiar acum.

Un pas important în a deveni asertiv este acela de a conștientiza drepturile pe care le avem ca indivizi și de a reafirma unele dintre drepturile fundamentale care ne asigură unicitatea, identitatea și forța noastră personală.

Clarificarea drepturilor noastre înseamnă mai mult decât un inventar intelectual. La nivel intelectual, majoritatea oamenilor sunt de acord că au drepturile descrise mai sus. Cu toate acestea, dacă nu le pun în practică, este ca și cum nu le-ar avea.

Dacă există situații repetate în care nu obții rezultatele dorite, poate fi vorba de faptul că nu ești lămurit în legătură cu drepturile tale în respectivele situații ori că nu le-ai pus în practică prin acțiunea ta, ori ai acționat într-un mod care a obstrucționat drepturile celuilalt.

Vei găsi enumerate dedesubt câteva drepturi generale aplicabile într-o serie de situații. Este important să știi care sunt drepturile pe care ți le acorzi și pe baza cărora acționezi, și ce drepturi conferi celorlalți în virtutea cărora ei să acționeze. În continuare, poți hotărî ce drepturi suplimentare îți sunt necesare pentru a-ți întări asertivitatea.

EXERCIȚIU

Evaluează din lista de mai jos fiecare dintre drepturile pe care ți le acorzi ție și celorlalți, notându-le cu note de la 1 la 10, unde:

Nota 1 înseamnă „îmi acord extrem de rar acest drept".

Nota 10 înseamnă „îmi acord întotdeauna acest drept".

Nota 5 înseamnă „îmi acord uneori acest drept".

Bifează-le pe cele pe care ți le acorzi ție însuți.	Declarația drepturilor	Bifează-le pe cele pe care le acorzi celorlalți
	Dreptul de a spune „da" și „nu" fără a mă simți vinovat sau egoist	
	Dreptul de a avea propriile opinii și idei (și dreptul de a le face auzite)	
	Dreptul de a avea anumite nevoi (care pot fi diferite de ale celorlalți)	
	Dreptul de a le cere celorlalți să reacționeze la nevoile și dorințele mele	
	Dreptul de a mă comporta ca orice ființă umană, adică de a comite greșeli sau de a spune „nu știu"	
	Dreptul de a-mi schimba părerea și de a mă „schimba"	
	Dreptul de a resimți emoții și de a le exprima în mod asertiv	
	Dreptul de a fi *eu însumi* (diferit de ceilalți, de ceea ce vor ei să fiu ori să fac)	

	Dreptul de a lua singur hotărârile și de a-mi asuma consecințele
	Dreptul ca persoanele celelalte să-mi respecte drepturile
	Dreptul de a fi tratat cu respect și demnitate
	Dreptul de a fi ascultat și luat în serios
	Dreptul de a-mi judeca singur comportamentul, ideile și emoțiile, și de a fi răspunzător pentru consecințele acestora
	Dreptul de a spune că nu înțeleg
	Dreptul de a cere ceea ce doresc (fiind conștient că cealaltă persoană are dreptul să spună „nu“)

Cu toate că notele pe care le-ai dat sunt subiective, ele vor fi totuși relevante pentru tine.

Când ai terminat exercițiul:

- Compară rezultatele din stânga (referitoare la drepturile pe care ți le acorzi ție însuți) cu cele din dreapta (referitoare la cele pe care le acorzi celorlalți). Sunt la fel?
- Scorurile mai mari în stânga decât în dreapta indică faptul că, în opinia ta, ai avea voie să te comporți agresiv în unele situații.
- Din contră, punctajele mai mari în dreapta pot indica faptul că te comporți nonasertiv sau sumisiv în anumite situații.
- Unde ai rezultate mai scăzute? Oare punerea în practică a acelui drept ți-ar oferi rezultate mai bune în anumite situații și față de anumite persoane?

Identifică situațiile în care ai dori să te comporți asertiv și scrie drepturile pe baza cărora este necesar să acționezi, precum și drepturile pe care trebuie să le menții pentru cealaltă persoană.

Există în zilele noastre numeroase discuții referitoare la drepturi. Din orice drept pe care îl reclami derivă o răspundere pe măsură.

Consider că am dreptul de a comite o greșeală. Am de asemenea dreptul:

(a) de a-mi asuma responsabilitatea, de a-mi recunoaște deschis și cinstit greșeala;

(b) de a învăța de pe urma ei și de a o remedia;

(c) de a nu mai repeta aceeași greșeală; și

(d) de a cere ajutorul dacă este necesar.

EXERCIȚIU — STABILEȘTE-ȚI PROPRIILE DREPTURI

Decide, pentru cele șase situații de mai jos, care sunt drepturile tale și care drepturi ar trebui să-i revină celuilalt.

1. Primești un apel telefonic de la o rudă apropiată a partenerului tău de viață, alături de care ai prefera să nu petreci prea mult timp. Aceasta te anunță că plănuiește să petreacă următoarele trei săptămâni în compania ta.
   DREPTURILE TALE DREPTURILE CELUILALT
2. În ultimele două zile, unul dintre copii a ajuns acasă mai târziu decât ora convenită.
   DREPTURILE TALE DREPTURILE CELUILALT
3. Savurezi o masă la restaurant și cineva începe să vorbească extrem de tare la una dintre mesele vecine, lucru care te deranjează.
   DREPTURILE TALE DREPTURILE CELUILALT
4. De abia te-ai întors de la serviciu și partenerul tău îți spune că dorește să mergeți la cinematograf, însă tu nu prea ai chef.
   DREPTURILE TALE DREPTURILE CELUILALT
5. Ai făcut o greșeală în raportul pe care l-ai întocmit pentru șeful tău. Acesta îți reproșează greșeala în fața întregului colectiv.
   DREPTURILE TALE DREPTURILE CELUILALT
6. Este rândul tău să speli vasele. Înainte de a te ridica de la masă, partenerul tău îți reproșează că ultima dată a trebuit să le mai spele o dată după tine și că ai lăsat un dezastru în urma ta.
   DREPTURILE TALE DREPTURILE CELUILALT

DEMON SAU ÎNGER — DIALOGUL INTERIOR

Fiecare dintre noi are un geamăn malefic
— Anonim

Câteodată, este ca și cum am auzi vocile a doi omuleți cocoțați pe umărul nostru: demonul și îngerul.

Îngerul ne sprijină cu gânduri pozitive, punând accentul pe ce putem face și șoptindu-ne gânduri calme, pline de încredere, despre posibilități și potențial:

„Poți face lucrul ăsta, nu-ți va fi ușor, dar ai realizat lucruri similare în trecut, ai reușit în trecut, cu chibzuință și devotament, deci o poți face din nou...“

Este partea creativă, care ne mobilizează, ne determină să trecem peste propriile slăbiciuni și să ne concentrăm asupra calităților și abilităților noastre.

Țelul său este să ne apere, să ne păstreze în siguranță și să ne ocrotească dezvoltarea.

Demonul, cealaltă voce, este plină de îndoială de sine și de mustrări: „Nu poți face asta, ar fi stupid să încerci, uite ce s-a întâmplat data trecută, ți-am spus că nu te pricepi la asta, nu ești destul de deștept, nu ești destul de bun, alege varianta ușoară...“ Îți exploatează emoțiile și temerile și îți interzice să-ți asumi vreun risc.

Această voce se agită cu autoritate, acoperind îngerul din noi și subliniind ce probleme pot apărea, ce nu putem face. Se joacă cu anxietățile noastre.

Paradoxal, deși scopul acestei voci sâcâitoare este și să ne protejeze, și să ne facă să ne simțim în siguranță, se folosește într-un mod distructiv și negativ de această misiune, pozitivă ca scop.

Ți s-a întâmplat vreodată acest lucru? Care dintre cei doi a învins?

POVESTEA LUI DONOMA

Există o veche istorisire a indienilor nord-americani despre un șef venerat, Donoma. În fiecare seară, el îi aduna pe tinerii luptători, pentru a-i învăța despre moștenirea lor și despre calea vitejiei indiene.

„Uneori“, spunea el, „va exista o parte din voi care va vrea să facă bine și veți fi plini de forță și înțelepciune — veți fi în puterea ursului alb care este bun și plin de forță.

Alteori, vă veți îndoi de voi înșivă, vă veți teme și veți dori să renunțați, pentru că veți fi sub stăpânirea ursului brun, puternic și el.

De-a lungul întregii voastre vieți, ursul alb și ursul brun vor fi alături de voi. Amândoi vor căuta să preia controlul, se vor certa aprig, pe viață și pe moarte.

Uneori ursul brun va fi mai puternic și vă veți supune voinței sale, alteori ursul alb va predomina și veți urma calea sa. Ei se vor lupta necontenit unul cu celălalt.

Vor fi momente în care ursul alb se va impune, va fi mai puternic, determinându-l pe celălalt să se supună.

În alte rânduri, va domina ursul brun, obligându-l pe cel alb să să se supună și să se dea bătut. Și lupta va continua.“

Unul dintre luptători s-a ridicat și, cu o privire nedumerită, a întrebat, „Care dintre urși este mai puternic și va învinge în cele din urmă?“

Bătrânul șef de trib s-a ridicat cât era el de lung. După o pauză, a răspuns: „Este greu de spus, fiule, pentru că depinde pe care îl hrănești“.

ELIMINĂ EMOȚIILE ȘI VEI AVEA SUCCES

Îndată ce vei reuși să-ți stăpânești emoțiile, vei putea deveni mai asertiv.

Însă emoțiile sunt produsele modului în care gândim despre noi înșine, despre alții sau ale altor factori care ne influențează într-o anumită situație.

Aproape întotdeauna, odată ce am eliminat orice furie, frică, stres, anxietate sau alte emoții puternic negative, devenim automat mai stăpâni pe noi înșine și mai capabili de a face față oricăror probleme sau dificultăți.

VORBIM CU NOI ÎNȘINE MAI MULT DECÂT CU ORICINE ALTCINEVA

În timpul zilei, vorbim cu noi înșine mai mult decât cu oricine altcineva. Înainte de a face ceva, repetăm ce vom spune și cum vom spune. În toiul bătăliei, purtăm un dialog interior neîncetat și, când scăpăm, analizăm ce am făcut, ce am spus sau ce am fi putut zice. Acest dialog interior este permanent.

Uneori ne convingem singuri să facem ceva anume, iar alteori să renunțăm. Uneori ne vorbim în mod apreciativ, însă, de cele mai

multe ori, depreciativ. Aceștia sunt cei doi gemeni, demonul și îngerul, ursul alb și cel brun.

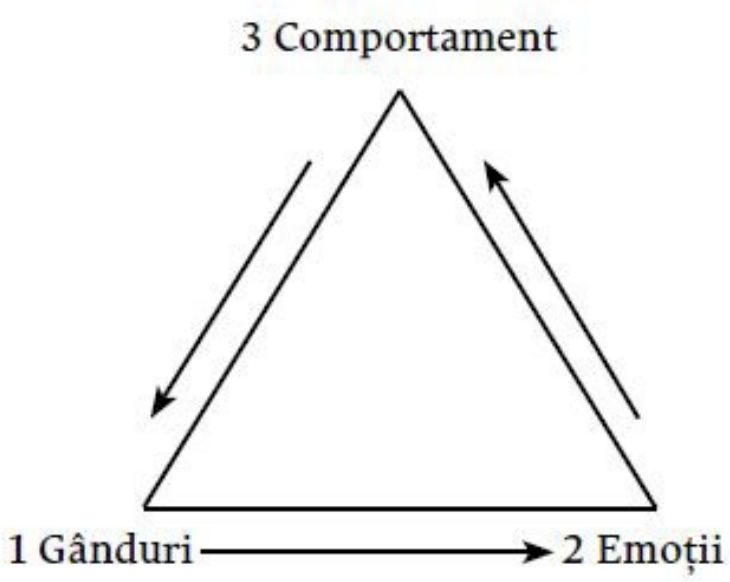
Un model fundamental al comportamentului uman afirmă că această conversație interioară are un impact direct asupra comportamentului nostru.

Dacă suntem influențați de ceea ce alții ne spun ori spun despre noi, cât de mult ne influențează ceea ce ne spunem nouă înșine?

Sporovăiala demonului ori a îngerului determină felul în care *ne simțim*, care, la rândul lui, determină modul în care *acționăm*. Acestă *conversație interioară* poate consta din schimburi de cuvinte sau, în unele momente, din imagini sau filme care se derulează în mintea noastră.

Majoritatea timpului nu suntem conștienți de ceea ce ne spunem singuri, conversația interioară se petrece într-o clipită și dincolo de nivelul nostru de conștientizare.

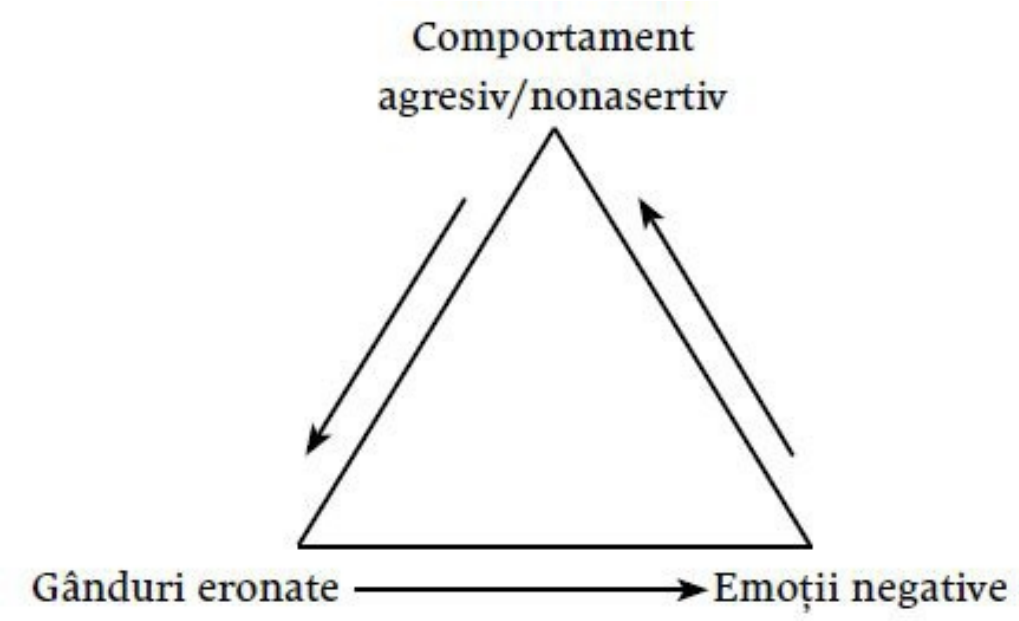
Poate că nu suntem întotdeauna conștienți de aceste gânduri, însă devenim conștienți de sentimentele neplăcute care derivă din ele și sfârșim prin a ne comporta în mod agresiv sau nonasertiv.



Model de comportament „gândesc–simt–acționez“ (1)

Când avem gânduri „eronate“ (agresive sau nonasertive), acestea ne conduc la emoții neproductive, cum sunt anxietatea,

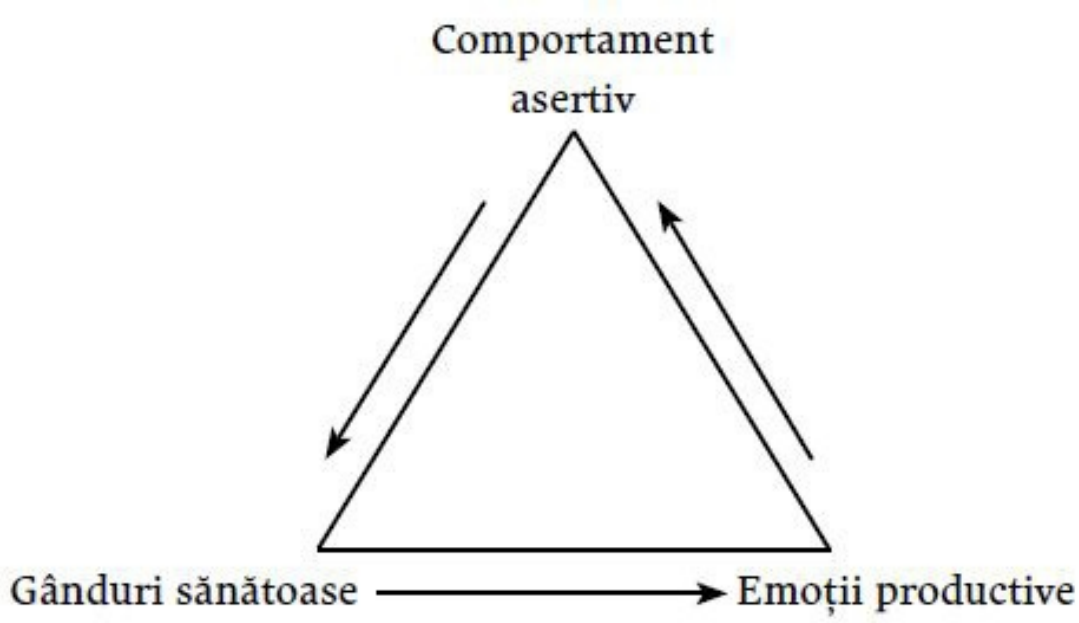
teama, furia, indignarea, senzația de neputință etc. Iar aceste emoții ne pot determina să ne comportăm cu furie, acuzator, anxios, sumisiv etc.



Model de comportament „gândesc–simt–acționez“ de tipul gândirii eronate

Un astfel de proces interior ne garantează că nu vom fi în cea mai bună formă, făcând dificilă obținerea unor rezultate reciproc avantajoase.

În schimb, când gândirea noastră este pozitivă și realistă, ne simțim încrezători, mulțumiți, deschiși, interesați, calmi etc. Aceste emoții conduc la creativitate, reziliență, la abilitatea de a gestiona orice situație, la optimism și la simțul realității.



Model de comportament „gândesc–simt–acționez“ de tipul gândirii sănătoase

Imaginează-ți că ești acasă, relaxat, într-un fotoliu confortabil, urmărind un program TV pe care ți-ai dorit să-l vezi de săptămâni bune, sau ascultând o piesă muzicală favorită, cu un pahar de vin sau de orice altceva preferi. Totul este grozav!

Calmul este spulberat de ușa de la intrare deschisă violent. Unul dintre vecini intră cu un coș mare de gunoi pe care îl golește în fața ta. Lucrurile nu mai sunt atât de grozave. Acolo, în fața ta, se găsește un morman de gunoi putrezit, urât mirositor, care otrăvește aerul pe care-l respiri. Ce faci în această situație?

1. Îl poftești pe vecin înăuntru și îl întrebi când va fi următoarea livrare?
2. Îl poftești înăuntru și purtați o conversație plăcută despre soția, copiii săi și locul unde își va petrece următoarea vacanță?
3. Îl amenințiverbal și fizic?
4. Îi ceri să strângă gunoiul, să te despăgubească pentru covorul distrus și să nu mai facă niciodată așa ceva?
5. Continui să te relaxezi ca și cum nimic nu s-ar fi întâmplat?

AI POSIBILITATEA DE A ALEGE

În situația în care rezultatele obținute nu sunt cele dorite, nu ești obligat să repeți „istoria“ și pe viitor. Poți interveni în stadiul de *gândire* sau în cel al *emoțiilor* resimțite și, astfel, poți schimba modul în care vei acționa și, în consecință, rezultatul.

Poate că nu suntem întotdeauna răspunzători pentru situațiile în care ne aflăm, dar suntem răspunzători pentru comportarea noastră în situațiile respective. Avem de ales.

Odată ce realizăm că felul în care ne comportăm are la bază acest model simplu, putem hotărî:

- cum am vrea să fim într-o viitoare situație și
- cum am vrea să fim într-o situație în desfășurare.

Primul lucru de care ai nevoie pentru a-ți redobândi controlul este să devii conștient de propriile gânduri negative.

Trebuie să încetinești ritmul gândirii și să asculți ori să privești ceea ce îți imaginezi sau îți transmiți ție însuți.

PASUL 1

Întreabă-te: *Ce anume îmi spun mie însumi?* Sau, dacă gândurile tale sunt reprezentate printr-o imagine statică sau în mișcare: *Ce anume văd?*

PASUL 2

Ascultă răspunsul. Mulți găsesc util să scrie ceea ce gândesc sau să descrie ce anume văd.

În timp ce înveți să folosești acest „instrument“, îți recomandăm să îți notezi gândurile, lucru care-ți va permite să le judeci la rece.

PASUL 3

Contestă acele gânduri despre care crezi că nu îți sunt utile în susținerea reușitei, adică sunt eronate.

CARACTERISTICILE GÂNDIRII ERONATE

Iată câteva dintre particularitățile unei gândiri eronate:

- **Predicția pesimistă pentru viitor.** Ceilalți sunt interesați doar de ei înșiși și nimănui nu-i pasă de ceea ce am eu de spus.
- **Gândirea absolutistă.** M-ai dezamăgit o dată, deci nu mă mai pot bizui pe tine nicicând.
- **Exagerarea.** Toți spun că, dacă ceva poate merge prost, va merge prost și știu că toți suntem de acord cu acest lucru.
- **Presupunerile.** Îmi va fi extrem de greu să devin mai asertiv.
- **Citirea gândurilor.** Când se uită la mine, știu că se gândesc că habar nu am despre ce vorbesc.
- **Părerile dezechilibrate.** Ultima dată când am vorbit, am încurcat totul, sunt convins că nu au înțeles nimic.
- **Focalizarea negativă.** Nu voi fi niciodată capabil să cer ceea ce-mi doresc.

PASUL 4

Transformă aceste gânduri eronate în gânduri pozitive și realiste. Concepe un scenariu numai pe baza unor gânduri sănătoase și echilibrate.

CARACTERISTICILE DIALOGULUI INTERIOR POZITIV

Iată câteva trăsături ale dialogului interior pozitiv:

- **Viziunea realistă asupra viitorului.** Poate că nu îmi va fi ușor, însă m-am pregătit bine și mă bazez pe intuiția mea ca s-o scot la capăt.
- **Obiectivitatea.** Au dreptul să-mi pună întrebări și să aibă dubii despre cât de mult am progresat cu acest program. Pot să fiu sincer și să-mi expun părerea.
- **Sesizarea aspectelor pozitive**. Dețin informații pe care cei din conducere nu le au, de aceea mi-au cerut să particip la această ședință.
- **Sinceritatea în legătură cu trecutul.** M-au ascultat în trecut și pot explica în ce măsură îngrijorările angajaților afectează programul.
- **Abordarea pozitivă.** Am încredere că voi spune ceea ce

trebuie, pot fi ferm și sincer cu Giles, fără să renunț la părerile mele.

CEL MAI RĂU LUCRU CARE SE POATE ÎNTÂMPLA

Cele mai întunecate și mai profunde temeri sunt uneori bine mascate și neexprimate, dar există și momente în care resimțim acut anumite sentimente nesănătoase de îngrijorare și teamă. Nu toate temerile au aceeași intensitate; noi tindem să exagerăm unele dintre ele. Când nu le contestăm, ele ne sabotează în mare măsură potențialul. Scenariile dezastruoase chiar se pot întâmpla, însă, conștientizându-le, le putem controla și putem plănui din timp ceea ce vom putea face dacă ele se adeveresc.

Provocarea constă în a răspunde la aceste întrebări cât de logic este cu putință. Chiar ar putea să se întâmple lucrul ăsta? Care este probabilitatea? Ce pot face în acest caz?

Acest mod de gândire ne eliberează de sub tirania necunoscutului. De cele mai multe ori realizăm că probabilitatea adeveririi celui mai catastrofal scenariu este minimă. Haide, încearcă! Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla?

Atunci când ai succes și reușești să ajungi la rezultate reciproc avantajoase, este clar că faci ceea ce trebuie și, dacă nu întâlnești vreo opreliște majoră, s-ar putea să nici nu ai nevoie de tehnici de gândire realistă, conform zicalei: „Nu repara ce nu e stricat“.

În cazurile în care te simți totuși

- tensionat
- amenințat
- lipsit de obișnuita încredere de sine

sau dacă simți că te afli în pragul unui dezastru și lucrurile nu vor decurge bine în ceea ce te privește, este vremea să ceri un ajutor suplimentar.

Amintește-ți că gândirea eronată reprezintă prima etapă în dezvoltarea unor emoții nesănătoase și dăunătoare, care îți

influențează comportamentul și te conduc la rezultate nedorite. Gândirea negativă reprezintă adesea o prevestire a eșecului care se va și adeveri!

Gândirea sănătoasă produce cu totul alte sentimente și emoții, care ne permit să ne descurcăm cât putem noi de bine. Ea este o repetiție a succesului care de asemenea se va adeveri!

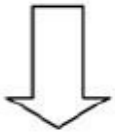
Vei găsi mai jos patru situații în care poți exersa modificarea gândirii eronate, defectuoase. Primele trei sunt exemple de posibile scenarii, în timp ce al patrulea îți oferă ocazia de a lua o situație personală și a aplica procesul de modificare propriului scenariu.

Transformă orice dialog interior negativ din coloana stângă în gândire pozitivă în coloana din dreapta.

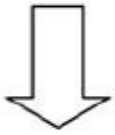
SITUAȚIA NR. 1

Alex se gândește la interviul pentru un nou loc de muncă din ziua următoare. El a susținut mai multe interviuri, însă nu a primit până acum niciun feedback. Iată câteva dintre gândurile sale:

Dialog interior eronat	Dialog interior pozitiv
„Pot să mă pregătesc oricât, însă se pare că asta nu mă ajută cu nimic.“	„Dacă mă pregătesc, voi putea răspunde la majoritatea întrebărilor și voi avea șanse sporite de a fi calm și destins.“
„Nu voi fi în stare să le răspund la întrebări.“	„Pot să rămân calm, să respir încet și să nu mă grăbesc — de obicei știu răspunsurile la întrebări.“
„Probabil că vor pe cineva mai dinamic decât mine.“	„Poate că nu mă încadrez perfect în profilul cerut, dar nu m-ar fi chemat la interviu dacă nu aș fi totuși potrivit. Cred că aș putea să mă descurc cu această slujbă foarte bine.“
„Dacă nu sunt atent, mă voi face de râs.“	„Pot încerca să mă descurc cât pot eu de bine, restul ține de ei.“

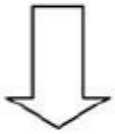


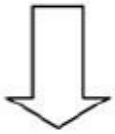
Emoții negative



Emoții productive

Temător	Calm
Anxios	Concentrat
Îngrijorat	Liniștit
Nervos și anxios	Încrezător și calm





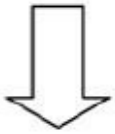
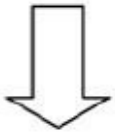
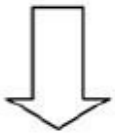
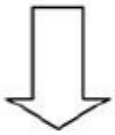
Comportament	**Comportament**
Ezitant și nesigur	Atent
Nehotărât	Deschis
Reținut	Interesat
Resemnat	Interesant
Sceptic	Destins
	Sigur de sine

SITUAȚIA NR. 2

Partenerul tău se lasă cu ușurință atras într-o dispută în rarele ocazii în care îți manifești o părere diferită de a sa. El te-a propus pentru o activitate de voluntariat la o festivitate locală, însă aceasta coincide cu o altă activitate deja plănuită.

Gândește-te ce dialog interior pozitiv ți-ar fi de folos în această situație.

Dialog interior	**Dialog interior pozitiv**
Nu mai vreau un alt conflict — de ce nu putem discuta rațional?	Nu trebuie neapărat să fie un conflict, discutăm în mod rațional despre majoritatea lucrurilor.
Trebuie să fiu foarte ferm, ca să îl fac să mă asculte.	Știu că pot rămâne calm și că pot spune lucrurile într-un mod echilibrat.
El devine defensiv.	El poate intra în defensivă, însă pot asculta, îl pot lăsa să termine ce are de spus.
Îmi voi pierde răbdarea și ne vom	Pot spune cu toată încrederea ceea ce simt, în loc

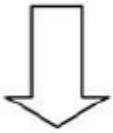
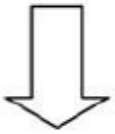
lua la harță. Nu am de gând să mai suport, îi voi plăti cu aceeași monedă.	să îl învinovățesc pentru emoțiile mele. Dacă se ajunge la nivel personal, pot să fac o pauză, să o iau încet și să mă concentrez pe ceea ce-mi doresc.
	
Emoții negative	**Emoții productive**
Subapreciat Umilit Respins Iritat Circumspect Obosit	Sigur pe sine Relaxat Echilibrat Calm Capabil Liniștit Curajos
	
Comportament	**Comportament**
Temător, să nu superi pe cineva	Ascultarea unor păreri și puncte de vedere diferite
Apelul la cuvinte emoționale	Înțelegerea nevoilor celorlalți și stabilirea importanței faptului de a fi fost propus ca voluntar
Lipsa contactului vizual	Recunoașterea emoțiilor, fără a fi neapărat de acord cu ele
Agresivitate crescândă	Contact vizual bun
Capacitate de ascultare redusă	Punerea de întrebări
Pe cale de a declanșa un nou conflict sau plecând cu senzația de a fi fost înfrânt	Păstrarea fermității și a focalizării pe subiectul inițial
	Alcătuirea unui tipar de conversație diferit de discuția în contradictoriu

SITUAȚIA NR. 3

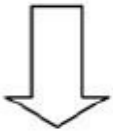
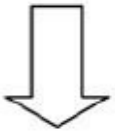
În ultima vreme, unul dintre prietenii tăi face în mod repetat glume

pe seama ta și te jignește atunci când vă întâlniți cu vreo ocazie mai specială. Te aștepți ca acest lucru să se întâmple din nou în seara aceasta, când ieși în oraș cu prietenii.

Gândește-te ce dialog interior pozitiv ți-ar fi de folos în această situație.

Dialog interior	**Dialog interior pozitiv**
Cred că în seara asta o vom lua de la capăt, mă voi simți iarăși jenat și neînsemnat.	Pot fi sincer și ferm.
Nu voi putea face altceva decât să stau acolo și să îndur tot ceea ce va spune.	Pot să respir încet și adânc și să-mi stăpânesc emoțiile.
Va trebui să evit orice contact cu el.	Pot asculta ceea ce spune și, dacă mă jignește, pot să îi pun întrebări de genul: „Ce te face să spui asta?“
Dacă voi spune ceva, el va ridica din sprâncene și își va da ochii peste cap.	Pot să-mi păstrez integritatea morală și s-o respect și pe a lui.
Dacă îi voi spune ceva, îmi va râde în față, îmi va spune să cresc mare și să nu mai iau totul la modul personal.	Pot să-l trag deoparte și să-l întreb ce are de câștigat din aceste remarci jignitoare.
	Pot explica efectul pe care acestea le au asupra mea și a prieteniei noastre.
	Pot asculta răspunsul cu calm
	Pot spune că mi-aș dori ca relația noastră să se bazeze pe încredere reciprocă.
	

Emoții negative	**Emoții productive**
Diminuat Insultat Stânjenit Luat în derâdere	Stăpân pe sine Tenace Concentrat Expresiv

Ridiculizat Tachinat	Prietenos Sincer Cinstit
	
Comportament	**Comportament**
Încordat și tensionat	În largul meu
Agitat	Postură dreaptă, fermă
Zâmbind fals	Expresia feței relaxată
Închis în sine	Contact vizual
Vorbind într-un ritm mai rapid	Contracarând comentariile jignitoare cu întrebări de genul „ce te face să spui așa ceva?“
Mai puțin încrezător în propriile cuvinte, scuzându-mă și eschivându-mă	Ritmul și volumul vocii moderate
Arătând incomodat și dorindu-mi să fiu în altă parte	Gesturi deschise
Plecând devreme, plin de resentimente	Ferm pe poziție

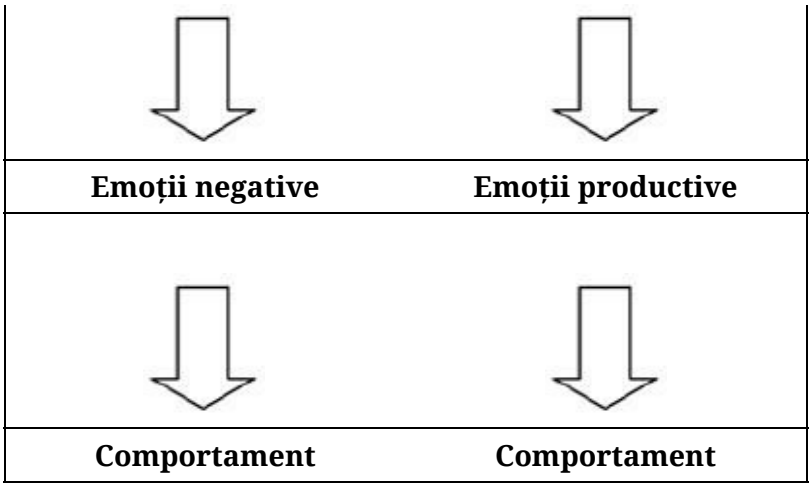
SITUAȚIA NR. 4

Alege o situație dificilă pe care va trebui s-o înfrunți pe viitor, o situație sau o persoană în legătură cu care ai sentimente negative.

În timp ce te gândești la această situație/persoană, notează-ți în scris ceea ce gândești chiar în acest moment.

Notează-ți gândurile în coloana din stânga și înlocuiește-le pe oricare dintre cele defectuoase cu unele productive în coloana din dreapta. Cum te simți după ce ai făcut această schimbare? Cum crezi că te vei descurca în această situație când va veni vremea?

Dialog interior eronat	**Dialog interior pozitiv**



CÂND LUCRURILE DECURG PROST — CUM SĂ ACȚIONEZI ÎN TIMP REAL

Până în acest moment, ne-am concentrat pe conversații și situații care deja au avut loc. Felul în care îți pregătești starea de spirit înainte de o anumită situație va juca un rol important în rezultatele pe care le vei obține.

Tehnicile legate de dialogul interior funcționează la fel de bine și în timpul unei situații sau conversații care nu decurge prea bine pentru tine. Sentimentele și emoțiile pe care le resimți în mod obișnuit vor semnala nesiguranță și îngrijorare.

Cu cât folosești mai mult tehnicile legate de dialogul interior, cu atât mai repede vei deveni apt în a-ți schimba actuala stare de spirit cu cea dorită.

Indiferent de situație, nu vorbi tot timpul. Când faci o pauză sau profiți de un moment de tăcere, te poți întreba: „Ce îmi spun mie însumi?“ Răspunsul va veni rapid atunci când devii priceput în a-ți evalua modul de a gândi și în a înlocui gândirea eronată cu una sănătoasă.

E DOAR O CACEALMA?

Chiar putem schimba deznodământul unei situații, modificându-ne dialogul interior? Este îndeajuns să formulăm gânduri sănătoase sau, în realitate, doar ne păcălim singuri?

Chiar și numai să spunem anumite cuvinte ajută și reprezintă fără îndoială primul pas. Însă doar atât este foarte puțin probabil să conteze dacă nu este însoțit de convingere, de eforturi și de măsuri asertive. Un rol important îl are și motivația: cât de tare dorim să ne comportăm astfel și care este recompensa?

„Dar dacă — te aud că întrebi — spun cuvintele care trebuie și totuși nu am și emoțiile potrivite? Sunt oare, precum Frazer[3] din *Dad's Army*, «condamnat»?“

Răspunsul este, fără îndoială, „nu“ — există și alte resurse mentale pe care le putem accesa.

ÎNAPOI ÎN VIITOR

Am fost cu toții captivați și înspăimântați de originalul film *Fălci* — povestea unui uriaș rechin alb care terorizează comunitatea de pe insula Amity. Imaginea înotătoarei rechinului despicând apele, ritmul și vibrațiile muzicii crescând într-o intensitate frenetică și mișcările dezordonate ale picioarelor înotătorilor...

Muzica ni se pare obsedantă și dramatică și, de câte ori o ascultăm, ea ne transportă înapoi la acele imagini și sunete și retrăim acele momente.

Nu este vorba doar de *Fălci*. Există multe alte piese muzicale care ne evocă amintiri și emoții deosebite, nu toate bune. Credem că acesta este motivul pentru care difuzarea repetată a hiturilor vechi, *„golden oldies“*, la radio, are atât de mult succes.

Avem același gen de experiență și cu mirosurile. Unora dintre noi le este extrem de frică să meargă la dentist și există un miros specific de anestezic sau poate chiar mirosul măștii de cauciuc prin care se aplică „gazul“ pentru anestezie. De câte ori regăsim vreunul dintre aceste mirosuri, ne înfiorăm, ni se schimbă dispoziția, ni se face părul măciucă, inima ne bate cu putere și ne trec transpirațiile.

Plăcute sau nu, atât corpul, cât și mintea noastră își amintesc și depozitează aceste amintiri pentru o reactualizare ulterioară. Acesta este un lucru folositor, deoarece, chiar dacă în momentul actual nu te simți foarte dinamic și încrezător, dacă vei găsi un

moment de liniște în care să te gândești la aceste amintiri, poți accesa respectivele emoții prin intermediul memoriei. Le poți aduce în prezent și lăsa să lucreze în favoarea ta. Ceea ce trebuie să faci este să iei drept referință o situație din trecut în care ai simțit că vei reuși, în care ai fost într-o dispoziție excelentă, plin de încredere de sine, și să te imaginezi vizual și auditiv în acea situație, să experimentezi emoțiile trăite în acele momente.

Însă ai putea spune, ce se întâmplă în cazul în care NU am simțit niciodată acest gen de emoții sau le-am simțit cu atât de mult timp în urmă, încât nu le mai pot recupera din trecutul îndepărtat și începătoșat?

Iată și alte vești bune pentru tine.

Se pare că bunăoară creierul nostru nu face distincția dintre imaginație și realitate.

Îți poți pune întrebarea în mod diferit: „Dacă aș avea încredere în mine, aș fi vesel și convingător... Cum m-aș simți?“ Poți aduce aceste emoții în prezent ca și cum ele ar fi reale.

EXERCIȚIUL PRIVITOR LA EMOȚII

O exprimare calmă și clară te ajută să dezvolți și să menții relații profesionale și personale sănătoase.

Unul dintre lucrurile interesante pe care le-am observat la cursurile noastre este vocabularul limitat pe care oamenii îl folosesc pentru a-și exprima emoțiile. A fi capabil să numești emoția respectivă te ajută să te conectezi la ea și să devii mai autentic în relaționare. A pronunța cuvântul care desemnează emoția este un mod de a o clarifica. Să auzi cuvântul rostit consolidează emoția simțită.

Poate ți-ar plăcea să explorezi abilitatea de a-ți „recupera“ emoțiile din amintirile trecute, folosind următoarele cuvinte care exprimă emoții — ai putea încerca și cuvinte care exprimă emoții pe care nu le-ai mai simțit de ceva vreme sau poate niciodată și să-ți închipui cum ar fi să le simți.

acceptat	adaptabil	adorat	amabil
ambițios	apreciat	atent	atractiv
autentic	autoritar	binecuvântat	binedispus
bucuros	cald	calm	capabil
cinstit	clar	concentrat	conștient
convins	cu picioarele pe pământ	curajos	decis

demn de admirație	demn de încredere	desăvârșit	destins
dibaci	dinamic	distins	echilibrat
eficient	elegant	emancipat	energic
entuziast	eroic	euforic	expresiv
extrovertit	fericit	ferm	flexibil
focalizat	frumos	grațios	grijuliu
hazliu	hotărât	independent	influent
inteligent	invincibil	iubit	împlinit
încrezător	îndrăgit	însuflețit	înțelept
încântat	înțeles	învingător	liber
liniștit	lipsit de prejudecăți	merituos	motivat
necritic	nobil	norocos	optimist
organizat	pasionat	pașnic	perfect
plăcut	plin de forță	plin de viață	pozitiv
prețuit	pregătit	prezent	prietenos
puternic	rapid	rațional	răbdător
realizat	sensibil	relaxat	remarcabil
respectat	stimat	senzațional	serviabil
sigur pe sine	sincer	spiritual	stăpân pe situație
strălucit	tandru	talentat	tenace
tolerant	triumfător	vesel	viteaz

Este oare o slăbiciune să vorbim despre emoții? Conform cercetătorilor din domeniul sănătății mentale, răspunsul este „nu“. A vorbi despre emoții este un lucru productiv, care ne întărește atât fizic, cât și emoțional.

Înainte de a vorbi despre propriile emoții, trebuie să fim însă capabili să le numim.

Sperăm că acest exercițiu te-a ajutat să-ți lărgești vocabularul referitor la emoții, astfel încât să fii mai exact în aprecierea lor și să-i ajuți pe ceilalți să înțeleagă mai bine cum te simți cu adevărat.

Capacitatea de a numi cu precizie emoția simțită este utilă nu numai într-o conversație obișnuită, dar va fi de folos și când ne vom referi, mai încolo, la „opțiunile asertive“ și la „asertivitatea cu

privire la sentimentele negative“.

În încheiere, ai grijă să îți asumi responsabilitatea pentru propriile emoții în loc să-i învinovățești pe ceilalți. Nimeni nu te poate face să te simți iubit, furios, deprimat, euforic etc. — este alegerea TA.

REZUMAT

Faptul de a crea ceva are loc pe două planuri: mai întâi pe plan mental — atunci când raționăm și plănuim ceea ce vom spune — și apoi, în realitatea creată de noi.

Convingerile sunt niște programe inconștiente care determină gândurile și acțiunile noastre specifice. Convingerile sunt precum sistemul de operare al computerului personal care ne permite să selectăm un anumit program pentru a ajunge la rezultatele dorite.

Convingerile, adesea programate de la o vârstă fragedă, acționează fie ca influențe mobilizatoare, fie ca factori demobilizatori. Convingerile demobilizatoare trebuie identificate, contestate și înlocuite cu convingeri mobilizatoare, care dezvoltă și sporesc capacitatea asertivă.

Mai aproape de nivelul de control conștient sunt conversațiile pe care le porți cu tine însuți, dialogul interior care este un produs al acestor convingeri. Acestea au un efect imediat asupra comportamentului tău. Acele dialoguri interioare care emană din convingeri limitative tind să genereze o gândire eronată, ceea ce duce la emoții neproductive și la un comportament care este în defavoarea ta, ca să ne exprimăm în termeni moderați.

Din fericire, ai la dispoziție mijloacele necesare pentru a schimba acest tip de gândire, contestând-o și substituindu-i o gândire pozitivă mai realistă. Gândirea realistă și pozitivă creează emoții productive care duc la un comportament asertiv.

Dispui acum de instrumente mentale pe care să le folosești în conversațiile reale cu ceilalți oameni. Nu numai că prima impresie contează într-o relație nouă, dar debutul conversației este determinant în crearea atmosferei și a dispoziției.

Dacă te simți încrezător și deschis, aceasta este și impresia pe care o vei da chiar înainte de a rosti vreun cuvânt. Dacă ești nervos, neliniștit și suspicios, corpul tău va comunica acest lucru persoanei cu care stai de vorbă.

Felul exact în care comportamentul exterior îți reprezintă viața interioară — prin cuvintele folosite și impresia creată — va fi discutat în capitolul următor, în care vom aprofunda instrumentele de comunicare asertivă.

---

[3] Personaj imaginar din serialul de comedie *Dad's Army*, al cărui slogan era „sunt condamnat“ (*I am doomed*). (*N.tr.*)

4
Comunicarea asertivă

Abilitatea de a comunica în mod eficace are implicații în toate domeniile vieții. Comunicarea asertivă poate îmbunătăți relațiile de familie, consolida legăturile de afaceri și ameliora calitatea vieții.

Comunicarea asertivă înseamnă abilitatea de a transmite un mesaj altei persoane într-un mod în care să fie reprodus cu fidelitate în mintea acesteia, adică înțeles în mod clar. Ea înseamnă de asemenea capacitatea de a primi mesajul celeilalte persoane într-un mod similar, adică de a-l înțelege pe celălalt în mod clar.

Eficacitatea comunicării este evaluată conform reacției obținute. Cu alte cuvinte *tu* ești răspunzător pentru felul în care decurge comunicarea. Dacă reacția este diferită de cea la care te aștepți este probabil din cauza discrepanței create între cuvinte și „tonul“ lor. Vestea bună este că stă în puterea ta să controlezi și să schimbi această stare de fapt.

În acest capitol vom examina motivele pentru care comunicarea eficientă este deturnată prin transmiterea de mesaje contradictorii la nivel verbal, respectiv corporal, și ce avem de făcut pentru a păstra eficiența comunicării.

Vom analiza atât cuvintele pe care le folosești, cât și modul în care le spui, pentru a stabili când modalitatea ta de comunicare va fi interpretată drept agresivă, nonasertivă sau asertivă.

Vom vedea cum elementele nonverbale ale mesajului tău joacă un rol semnificativ în claritatea și percepția sa. Aceste elemente se aplică în special interacțiunii directe, dar afectează și alte forme de comunicare la distanță, cum ar fi convorbirile telefonice sau

mesajele scrise.

Obiectivul în comunicarea eficientă nu este doar acela de a transmite informația, ci și emoțiile și sentimentele necesare creării unor relații durabile. Nu poți fi sigur că ceilalți vor dori de fiecare dată să înțeleagă tot ceea ce spui dintr-un punct de vedere altruist — comunicarea funcționează mai bine în ambele sensuri.

Pentru a asigura eficacitatea comunicării și a face relația să funcționeze, trebuie să-ți demonstrezi interesul față de ideile celorlalți și, mai mult decât atât, față de ei înșiși.

Trebuie să creezi condiții în care reciprocitatea să fie viabilă, prin stabilirea unei legături armonioase (*rapport*). Vom arăta o serie de moduri de a crea și a menține o legătură armonioasă. Propria noastră experiență de lucru cu oamenii ne-a convins că cel mai semnificativ și mai eficient mod de a realiza acest lucru este printr-o ascultare asertivă.

În cele din urmă, îți vom prezenta un număr de opțiuni asertive, utile în menținerea asertivității în interacțiunile cotidiene, ca și în anumite situații stresante și dificile în care îți sunt necesare o serie de instrumente de comunicare asertivă, pentru a ajunge la un rezultat reciproc satisfăcător.

PERICOLUL MESAJELOR CONTRADICTORII

Joanna găsește foarte enervant obiceiul soțului său de a o întrerupe atunci când vorbește și de a termina propozițiile în locul ei. Ea s-a hotărât să discute cu el despre această chestiune. Joanna obișnuiește să evite orice fel de confruntare și dorește să abordeze acest subiect cu blândețe, fără a-l jigni pe Tim.

Joanna s-a simțit mândră de ea însăși după ce a stat de vorbă cu Tim și a așteptat cu nerăbdare să vadă o schimbare în relația lor. Însă zilele au trecut și ea s-a simțit din ce în ce mai dezamăgită, căci nimic nu părea să se fi schimbat.

Luându-și inima în dinți, i-a amintit lui Tim că, deși a fost de

acord să nu o mai întrerupă, o face la fel de des ca înainte.

— Am crezut că ești de acord, că vei încerca pe viitor să nu mă mai întrerupi ca până acum, însă faci acest lucru la fel de des.

— Nu am crezut că vorbești serios, a râs Tim, deoarece zâmbeai și glumeai când ai spus-o. Cum să cred că vorbești serios?

Ai spus vreodată cuiva un lucru care să fie răstălmăcit sau înțeles greșit? Când cineva îți spune „te iubesc“, cum știi că este adevărat? Dacă nu obții răspunsul dorit, există posibilitatea ca mesajul tău să nu fi respectat una dintre regulile de bază ale comunicării: *Asigură-te că ceea ce spui este congruent cu felul în care o spui*. Comunicarea nonverbală trebuie să fie pe aceeași lungime de undă cu vorbele rostite — trebuie ca „versurile și muzica“ să se potrivească.

DOUĂ NIVELURI DE COMUNICARE

Comunicăm pe cel puțin două niveluri:

- la nivel de conținut — *ceea ce* spunem și
- la nivel de emoții — *felul* în care o spunem.

În perioada anilor ’60, prof. Albert Mehrabian și colegii săi de la Universitatea din California au desfășurat cercetări în domeniul tiparelor de comunicare. Acestea au implicat comunicarea verbală și sunt deosebit de utile în ilustrarea importanței unor elemente, altele decât cuvintele, atunci când încercăm să transmitem sau să interpretăm înțelesul în cadrul comunicării. Aceste elemente includ postura, distanța față de vorbitor, gesturile, expresiile feței, mișcarea capului, contactul vizual; de asemenea, includ aspectele nonverbale ale vorbirii, cum sunt tonul, volumul, viteza, sublinierile, pauzele și vorbirea însăși.

Cercetările prof. Mehrabian au furnizat baza pentru des-citatele statistici legate de eficiența comunicării:

- 7% din mesaj este atribuit emoțiilor și atitudinii exprimate cu ajutorul cuvintelor;
- 38% din mesaj este atribuit emoțiilor și atitudinii exprimate prin voce;

- 55% din mesaj este atribuit emoțiilor și atitudinii redate prin expresiile feței, prin postură și gesturi.

Trebuie să avem totuși grijă să nu generalizăm aceste descoperiri la toate scenariile de comunicare. Valoarea teoriei prof. Mehrabian este aplicabilă la tipul de comunicare în care conținutul emoțional este relevant pentru înțelegerea mesajului, iar nevoia de a înțelege este ridicată.

CERCETĂRILE PROF. MEHRABIAN

În primul studiu, „subiecților“ li s-a cerut să asculte înregistrarea unei voci de femei spunând „poate“ în trei moduri diferite, cu intenția de a transmite simpatie, atitudine neutră și antipatie. Le-au fost arătate de asemenea fotografii ale chipului femeii redând aceleași emoții. În continuare, subiecții au fost rugați să ghicească emoțiile:

- percepute în înregistrarea audio;
- văzute în fotografii; și
- din înregistrare și fotografii împreună.

Rezultatul? Subiecții au identificat corect emoțiile cu 50% mai des în fotografiile din scenariul al doilea decât doar din voce.

În al doilea studiu, subiecților li s-a cerut să asculte nouă cuvinte înregistrate:

- „Iubitule“, „dragă“, „mulțumesc“ (cuvinte menite să redea simpatie);
- „Poate“, „într-adevăr“, „oh!“ (cuvinte menite să redea neutralitate);
- „Nu“, „brută“, „îngrozitor“ (cuvinte menite să redea antipatie).

Fiecare cuvânt era pronunțat în trei moduri diferite și subiecții au fost rugați să ghicească ce emoție era transmisă în fiecare caz. Rezultatele au sugerat că subiecții erau influențați mai mult de tonul vocii decât de cuvintele propriu-zise.

Rezultatele statistice combinate ale acestor două studii l-au determinat pe prof. Mehrabian să elaboreze regula statistică, acum

amplu citată și mult simplificată:

Comunicarea este 7% verbală și 93% nonverbală.

Concluzia prof. Mehrabian a fost aceea că, în cazul comunicării incoerente sau contradictorii, limbajul corporal și tonalitatea vocii pot fi indicatori mai preciși ai înțelesului și emoțiilor decât cuvintele propriu-zise.

CUM SĂ IDENTIFICĂM LIMBAJUL CORPORAL ASOCIAT CU AGRESIVITATEA, NONASERTIVITATEA ȘI ASERTIVITATEA?

Ar fi eronat să extrapolăm concluziile prof. Mehrabian la toate tipurile de comunicare, deoarece formula sa a fost stabilită în situații de incongruență între cuvinte și exprimare.

Ceea ce este însă clar este faptul că trebuie să îți armonizezi cuvintele cu elementele limbajului corporal. Acest lucru va facilita impactul, influența și *înțelegerea*.

Acolo unde există un dezacord între cuvinte și „ton", tindem să dăm crezare mai curând „tonului".

Dacă te gândești și plănuiești ce ai de gând să spui, ai posibilitatea să reflectezi îndelung și în profunzime la cuvintele pe care le vei folosi. Ele sunt un produs al gândirii tale conștiente.

Pe de altă parte, comportamentul nonverbal nu este atât de simplu de stăpânit, întrucât este un produs al emoțiilor și atitudinii, care țin mai mult de domeniul subconștientului. Nu putem controla, prin definiție, lucrurile de care nu suntem conștienți. Dacă ești un bun actor, îi poți păcăli pe ceilalți și camufla aceste emoții care te invadează, însă noi, ceilalți, în interacțiunile de fiecare zi, nu avem timpul sau talentul necesar pentru a ne preface.

Implicațiile acestui aspect sunt nenumărate. Așa încât, pe viitor, când asculți pe cineva vorbind, fii la fel de atent la ton cât ești la cuvinte. Dacă sesizezi o nepotrivire între ele, lucrurile nu sunt așa cum par! Data viitoare când vei ruga pe cineva să facă ceva pentru tine și va spune „da", fii atent la elementele nonverbale, deoarece

este posibil să ai de-a face cu un „nu“ mascat sau cu un „poate“, când ție ți s-a părut că auzi un „da“ hotărât.

În mod analog, atunci când vorbești, amintește-ți că trupul tău vorbește la fel de mult precum gura.

Putem recunoaște agresivitatea, nonasertivitatea și asertivitatea atât din cuvintele propriu-zise, din limbaj, cât și din comportamentul nonverbal pe care îl folosim.

Exemple caracteristice limbajului corporal asociate celor trei stiluri (*reține faptul că un singur element al limbajului corporal nu este îndeajuns pentru a indica tipul de comportament, ci este necesar să iei în calcul un grup de elemente*)			
	Agresiv	Nonasertiv	Asertiv
Postura	O încordare generală a corpului, care devine mai rigid și mai imobil	Prăbușit, frământare interioară, ridică din umeri și se mută de pe un picior pe altul	Deschis și relaxat, stă așezat ori în picioare, cu tălpile plasate ferm pe podea și ține capul în sus (sigur de sine) Concentrat, relaxat
Vocea	Foarte fermă, ton sarcastic, uneori rece și detașat, dur și tăios, strident, adesea strigă; vocea devine mai ridicată spre final	Uneori nesigură, extrem de moale și împăciuitoare, adesea monotonă, liniștită, scade spre sfârșitul propoziției, mormăituri, ezitantă	Sigură și fermă, adecvată contextului, sinceră și limpede, un ton mediu călduros, cu intonație, nici exagerat de tare, nici prea încet — potrivită
Chipul	Încruntare dezaprobatoare, buzele strânse pungă, grimase disprețuitoare sau de-a dreptul rânjete, sprâncene ridicate în semn de mirare sau de neîncredere, ochii dați peste cap, semne de furie, cum ar fi roșeața feței, fălcile încleștate,	Zâmbet fals ce maschează alte emoții, încătușate în interior	Deschisă și destinsă, zâmbește când este mulțumit, încruntat când este

	bărbia înainte		furios, mimica feței e congruentă cu mesajul, maxilarul e relaxat
Privirea	Obișnuit să privească fix și să susțină privirea celuilalt timp îndelungat, țintuindu-l și dominându-l cu privirea sau neobosindu-se să stabilească un contact vizual, privind aiurea și cu desconsiderare	Contact vizual minim sau absent, privind în altă parte, în jos, ferindu-și privirea, sprâncenele ridicate în semn de teamă de a nu fi mustrat sau antipatizat, trăsăturile se schimbă de la un moment la altul	Contact vizual ferm, dar nu constant, întotdeauna direct în momentul transmiterii unui mesaj dificil sau adevărat
Gesturile	Capul în sus, dezinteres fățiș față de spusele celuilalt, amenință cu un deget sau cu două (ca și cum ar fi o armă), împunge cu degetul, gesturi largi ale brațelor, bărbia în aer, bate cu pumnul în masă, își flutură mâinile, bâta simbolică (palma închisă cu degetul arătător întins), își agită pumnii, își bâțâie nervos piciorul, face pași mari, brațe încrucișate, inaccesibil	Își frânge mâinile, încovoiază umerii, își acoperă gura cu mâna, bate darabana cu degetele, se îmbrățișează cu brațele	Mișcările mâinilor sunt moderate, ferme și deschise și îi încurajează pe ceilalți să se implice
Proximitatea	Invadează spațiul celuilalt frecvent și nestingherit, nerespectuos față de spațiul personal, împunge cu degetul, înclinat excesiv înainte	Acordă prea mult spațiu celorlalți, retras, stând în lateral, folosind bariere fizice pentru apărare	Respectă spațiul personal (în funcție de situație — aproximativ o lungime de braț)

INTERPRETAREA SEMNALELOR NONVERBALE

Este simplu să ne jucăm de-a psihologul amator odată ce știm câte ceva despre comportamentul nonverbal; dar am dori să vă dăm câteva sfaturi în legătură cu acest subiect.

În perioada anilor ’80, am participat amândoi la un curs de

vânzări care îi „învăța“ pe participanți cum să interpreteze corect limbajul corporal, de exemplu:

- dacă cineva asculta cu brațele încrucișate, era în defensivă sau se împotrivea;
- dacă cineva refuza să te privească în ochi, era prefăcut sau viclean;
- dacă cineva își dregea glasul înainte de a vorbi sau tușea ușor în timpul conversației, urma să mintă;
- o mână moale sau umedă era un semn cert de slăbiciune sau nonasertivitate; strângerea de mână ca într-o menghină, semn de forță și dominanță.

Mulți oameni stau în mod obișnuit cu brațele încrucișate — în unele cazuri, acest lucru poate fi interpretat ca un comportament retras, însă ei pot fi totuși pe deplin atenți și receptivi. Este modul lor cel mai relaxant, și în unele cazuri și cel mai receptiv și confortabil, de a asculta.

Să luăm un alt exemplu: unora le este cu adevărat dificil să stabilească un contact vizual, dar asta nu înseamnă neapărat că nu trebuie să ne încredem în vorbele lor.

Imaginează-ți că ai dat mâna cu cineva cu o strângere de mână de tip menghină. Poți presupune că această persoană este la fel de fermă și în ceea ce privește susținerea opiniilor sale, în schimb descoperi că este relativ ezitantă. La fel de bine poți da mâna cu cineva având o strângere de mână de genul „pește mort“ și descoperi că acea persoană este incredibil de hotărâtă și curajoasă.

În mod cert, limbajul corporal ne influențează enorm, însă un singur element nu este un indicator predictiv al gândirii și emoțiilor celuilalt.

Îți poți forma totuși o părere sumară despre emoțiile și intențiile celeilalte persoane cu condiția să observi o serie de elemente ale limbajului corporal care sugerează cum se simte acea persoană — cu condiția să știi cu certitudine cum se comportă ea în mod curent.

1. Acordă atenție grupurilor de elemente nonverbale

Dacă stai de vorbă cu o persoană și aceasta își încrucișează brațele, fața și gura sa devin rigide, iar postura e mai încordată, o schimbare este pe cale de a se petrece și toate acestea *ar putea* indica o posibilă rezistență.

Limbajul corporal se manifestă printr-un grup de semnale și posturi, care depind de emoțiile interioare și de starea mentală. Putem să ne bazăm mult mai mult pe recunoașterea unui întreg grup decât pe interpretarea unor elemente individuale.

2. Definește normalitatea în funcție de persoană

Este necesar să compari aceste semnale nonverbale cu altele observate când respectiva persoană a devenit defensivă într-o situație anterioară. Brațele încrucișate, rigidizarea posturii etc. pot fi reprezentative pentru o atitudine defensivă, dar poate nu și în cazul respectivei persoane.

Amintește-ți că limbajul corporal variază foarte mult de la un om la altul și mai ales în funcție de de cultură — așa încât fii atent când aplici interpretările tale „locale“ limbajului corporal al altor culturi.

De exemplu, am trăit câțiva ani în insulele Fiji, unde am „predat“ abilități de management etnicilor fijieni, indieni, chinezi și altor naționalități din Pacificul de Sud, toate acestea fiind tipuri de cultură bazate pe ierarhie.

Am aflat în scurt timp că a nu privi pe cineva drept în ochi nu era semnul unei lipse de respect sau al dezinteresului, ci modul de a arăta un profund respect față de o persoană mai în vârstă sau cu un statut social mai ridicat.

Am descoperit că în cultura fijiană era total lipsit de respect să te adresezi cuiva mai în vârstă decât tine pe ton ferm sau, și mai rău, să-i faci vreo observație.

Acest comportament s-a dovedit o mare provocare pentru tinerii manageri fijieni, educați modern, școliți în tehnicile managementului occidental, însărcinați să administreze afaceri industriale și comerciale într-un mod contrar normelor lor

culturale. Era extrem de dificil pentru acești tineri să dea indicații unui concetățean mai în vârstă sau cu un rang social mai ridicat în ierarhia comunității, dar mai jos plasat în ierarhia companiei. Modul în care tratau această contradicție era acela de a comunica instrucțiunile evitând contactul vizual și folosind un ton blând, conciliant — nu în mod asertiv așa cum fuseseră instruiți!

COMUNICAREA INDIRECTĂ

Am vorbit foarte mult despre comunicarea directă și despre faptul că, uneori, mesajul pe care dorești să-l transmiți nu are nimic de-a face cu cuvintele pe care le folosești efectiv.

Dar cum poți transmite în mod clar un mesaj atunci când nu te poți folosi de limbajul corporal?

Atât în cazul comunicării scrise, cât și celei prin telefon, ești privat, într-o anumită măsură, de o serie de elemente nonverbale de mare ajutor pentru a comunica eficient. Acest lucru are implicații în construirea unor relații, în claritatea și înțelegerea mesajului.

Vestea bună este că ai totuși un cuvânt de spus.

După cum vei vedea, există o serie de modalități de a compensa lipsa ajutorului oferit de limbajul nonverbal, folosindu-ți vocea la telefon, precum și un instrument de comunicare numit „verificarea interpretării corecte“ despre care vom vorbi imediat. Trebuie însă să accepți faptul că te afli într-o poziție dezavantajoasă.

PRIN TELEFON

Atunci când vorbești la telefon, nu îl poți vedea pe interlocutorul tău (cu excepția telefonului mobil, cu ajutorul unei tehnologii speciale), dar îl poți percepe printr-o serie de elemente nonverbale asociate cu vocea, tonul, volumul și viteza vorbirii etc.

Plănuiește pe cât posibil ceea ce dorești să spui, astfel încât să te concentrezi mai mult pe ascultare și pe modul în care îți folosești vocea. Mult prea des, atunci când vorbim la telefon, mintea noastră

este atât de ocupată să elaboreze ceea ce urmează să spunem, încât nu mai suntem atenți la tonul vocii.

Unele aspecte ale limbajului nonverbal, pe care în mod normal le-ai transmite vizual, cum ar fi atenția, starea de dispoziție sau entuziasmul, trebuie acum comunicate prin tonul, ritmul și volumul vocii, viteza de vorbire și intonație.

Trebuie să eviți să vorbești cu o voce monotonă, în afara cazului în care dorești să te adaptezi la tonul celuilalt pentru a iniția stabilirea unei legături armonioase. Tonul vocii trebuie să varieze, mai ridicat și mai scăzut, și trebuie să accentuezi cuvintele pe care le consideri importante în argumentație și care prezintă interes pentru interlocutor.

Dacă intenționezi să stabilești o legătură armonioasă cu cealaltă persoană prin intermediul unei convorbiri telefonice, trebuie să ai în vedere trei elemente simple, „potrivirea“ (*match*), „ritmul“ (*pace*) și „conducerea“ (*lead*), care, din experiența noastră, funcționează foarte bine în stabilirea unei legături armonioase.

- *Potrivirea* = potrivirea tonului, a volumului vocii, a intonației și a vitezei cu care vorbești cu ale interlocutorului, lucru care-ți permite, într-o anumită măsură, „să suni“ ca el.
- *Ritmul* = reglarea dispoziției și emoției în funcție de cele ale interlocutorului Acest lucru îi transmite că ești la același nivel emoțional cu al său.
- *Preluarea conducerii* = odată creată legătura armonioasă, poți varia viteza și volumul vocii după propriile dorințe. De exemplu, poți încetini când explici ceva în detaliu sau poți mări viteza pentru a-ți exprima emoția sau entuziasmul. Dacă ai executat etapa „potrivirii“ suficient de bine, cealaltă persoană ar trebui în mod normal să te urmeze și să-și potrivească așadar cu tine tonul, viteza de vorbire ș.a.m.d. Dacă acest lucru nu se întâmplă, va trebui să execuți primele două etape pentru un timp mai îndelungat, deoarece încă nu s-a stabilit o legătură suficient de armonioasă.

• Dacă interlocutorul tău vorbește lent și cu grijă — la fel și tu.
• Dacă vorbește cu propoziții scurte — la fel și tu.
• Dacă vorbește liniștit și cu voce joasă, cu puține sublinieri — la fel și tu.
• Dacă interlocutorul este vesel și entuziast — la fel și tu.

Reprezentanții serviciului de relații cu clienții, precum și cei din domeniul vânzărilor sunt încurajați să zâmbească atunci când vorbesc la telefon — zâmbetul se simte în căldura și textura vocii.

Încearcă data viitoare când vorbești la telefon și vei vedea diferența. Închipuiește-ți că persoana respectivă se află în fața ta și că dorești ca ea să înțeleagă pe deplin ceea ce spui.

Când vei face următorul apel telefonic dificil, construiește-ți o stare asertivă și devino conștient de încrederea de sine pe care ai dobândit-o pentru a comunica într-un mod ferm, corect și deschis.

VERIFICAREA INTERPRETĂRII CORECTE

Dacă nu ai posibilitatea de a-l vedea pe celălalt la telefon, nu îți poți da seama dacă spusele tale au fost corect înțelese și nu poți aprecia efectul pe care acestea îl au asupra sa. După cum am mai discutat, poți avea un vag indiciu prin ajustarea vocii, a tonului etc. cu ale celuilalt. Însă unii oameni au un nivel scăzut de reacție când vorbesc la telefon, așa încât poate fi foarte dificil să-ți dai seama dacă vă înțelegeți unul pe altul și dacă ați ajuns la un acord.

Verificarea interpretării corecte este un instrument verbal foarte puternic în majoritatea împrejurărilor și folosirea sa la telefon sporește transparența și comprehensiunea și ajută de asemenea la crearea unei legături armonioase (*rapport*).

Unul dintre modurile de a fi clar într-o conversație telefonică este acela de a verifica periodic interpretarea corectă a spuselor interlocutorului.

Printr-un proces de testare a interpretării, veți obține următoarele rezultate:

• o *legătură armonioasă* — aceasta dovedește că ai ascultat;
• *încredere* — ești pe aceeași lungime de undă;

- *acord* — în cazul în care nu ai auzit bine sau nu ai interpretat corect spusele interlocutorului, este momentul să remediezi orice neclaritate. Pentru a nu ajunge la un acord pe baze șubrede, este mult mai bine să faci acest lucru cât mai repede cu putință.

Un exemplu de întrebare în vederea verificării înțelegerii este cel din conversația lui Michelle, în care au fost discutate o serie de opțiuni. Poți să clarifici cu exactitate cele convenite prin testarea înțelesului corect: „Michelle, înțeleg că îți convine aranjamentul pentru mâine-seară și că ne întâlnim la intrarea în cinematograf?“

COMUNICAREA SCRISĂ

Tonul vocii este mult mai dificil de perceput într-un material scris comparativ cu o conversație directă. Trebuie să fim mult mai precauți în alegerea cuvintelor și în formulare. Poate ți s-a întâmplat să scrii un lucru aparent inofensiv și să descoperi că a fost interpretat complet greșit. „Vreau să ai mare grijă în cazul de față“ — poate că a fost exprimarea preocupării și grijii pentru acea problemă. Poate că este un sfat bine intenționat, dar poate fi perceput de către destinatar și drept o avertizare și o exprimare a suspiciunii că acea persoană nu ar fi fost îndeajuns de atentă în trecut — o sugestie ca ea să se străduie mai mult pe viitor!

În cazul oricărui tip de comunicare scrisă este important să ții minte că informațiile trebuie prezentate în mod clar și concis. Pentru a evita orice confuzie și interpretare greșită a emoțiilor exprimate, trebuie să fii atent la ce scrii și cum scrii.

Limbajul corporal, tonul vocii, precum și alți factori modifică absolut complet înțelesul câtorva cuvinte rostite, dar ele nu se pot transfera la e-mailuri, SMS-uri, scrisori sau rapoarte.

Limbajul corporal nu intră în calcul în cazul comunicării scrise, astfel că intențiile tale pot fi ambigue dacă nu sunt foarte clar exprimate. Poți folosi „*smileys*“ și „*emoticons*“ însă acestea poate nu corespund întru totul emoțiilor tale sau, folosindu-le, poți fi perceput ca fiind prea puțin profesionist sau nedorind să fii luat în

serios.

În plus, modul în care te folosești de punctuație, spații, sublinieri și accente — ca și folosirea caracterelor **aldine** și *cursive* — poate afecta percepția destinatarului, și nu neapărat în felul sperat.

Ai primit vreodată vreun e-mail de la cineva care consideră că majusculele reprezintă modul de a atrage atenția tuturor — presărate din belșug cu un mare număr de semne de exclamare?!?!

Fără îndoială că ți s-a întâmplat *de multe ori* până acum!!!

Rezultatul este că simți ca și cum cineva ar țipa la tine.

Ai citit vreodată un raport compact ca un bloc de beton? Fraze alambicate, interminabile, lipsite de punct, mii de virgule, fără paragrafe sau alineate, nimic care să rupă intensitatea celor scrise, în timp ce se sare de la o idee la alta — sau nu, în unele cazuri. Până să ajungi la sfârșitul frazei, este foarte greu (sau cel puțin uneori pare prea greu) să-ți amintești începutul ori unele mesaje importante care se găseau undeva pe la mijloc, deci cu greu reușești să pui cap la cap ideile.

Închipuiește-ți pagină după pagină în acest stil — te pregătești să citești acel raport cu un entuziasm debordant sau cu groază?

Chiar și în lumea *cuvintelor*, comportamentul nonverbal are implicațiile sale în înțelegerea impactului și a influenței.

Când discutam mai devreme despre cum să construim încrederea și cum să fim convingători la telefon, am menționat stabilirea unei legături armonioase (*rapport*), dorința de a ne pune în locul celuilalt pentru a crea punți de comunicare. Avem tendința de a ne apropia de cei care ni se aseamănă. Haideți să aruncăm o privire asupra avantajelor care decurg din crearea unei legături armonioase, urmărind mai multe situații, dintre care una se petrece, după cum am văzut, la telefon.

ÎNCREDERE ȘI LEGĂTURI ARMONIOASE

Majoritatea oamenilor lucrează cel mai bine cu cei pe care îi cunosc și în care au încredere. Dacă ai încredere în cineva, acea persoană

știe că îți pasă de interesele sale și că vei ține seama de nevoile, de părerile și de ideile sale. Acest lucru nu înseamnă că vei fi în mod obligatoriu de acord cu acestea, însă ea are încredere că va fi ascultată și nevoile sale vor fi luate în calcul.

Gândește-te la persoanele care îți sunt cele mai dragi sau la cele cu care îți place să-ți petreci timpul sau cu care comunici cu ușurință. Ai ceva în comun cu aceste persoane sau ele sunt complet diferite de tine?

Acum, compară-le cu persoanele cu care nu te înțelegi sau alături de care nu îți place să stai ori cu cele cu care îți este dificil să stai de vorbă. Sunt acestea asemănătoare ție sau diferite?

Tindem să ne petrecem timpul cu persoane cu care avem ceva în comun, iar atunci când ne construim o relație, suntem în căutarea unor interese și experiențe similare.

În cazul în care avem unele lucruri în comun, simțim o afinitate față de persoana respectivă. Atunci când întâlnim întâia dată pe cineva, deseori căutăm eventuale asemănări prin punerea unor întrebări: „Unde locuiești... cu ce te ocupi?“ și, în final, când găsim similitudini, ne simțim în siguranță și mai încrezători să ne împărtășim anumite lucruri.

Oamenilor le plac cei care li se aseamănă sau care reprezintă modele la care aspiră. Ți s-a întâmplat vreodată să întâlnești o persoană perfect necunoscută și totuși să te simți imediat în largul tău? Ca și cum ai fi cunoscut-o de multă vreme? Dacă răspunsul este „da“, ai reușit să creezi o legătură armonioasă.

Dimpotrivă, ți s-a întâmplat să întâlnești o persoană pentru întâia oară și să o antipatizezi instantaneu ori să nu te simți în largul tău fără vreun motiv aparent? Probabil că nu aveți prea multe în comun și că va trebui să muncești din greu la acea relație și la procesul de comunicare.

CE ÎNSEAMNĂ A CREA O LEGĂTURĂ ARMONIOASĂ (RAPPORT)?

Legătura armonioasă se bazează pe ideea că oamenii care se

aseamănă unii cu alții se vor simpatiza. Acest lucru poate fi definit în mai multe feluri:

- Un stadiu în relația dintre două sau mai multe persoane, anterior influenței;
- Compatibilitatea cu una sau mai multe persoane;
- O relație de cooperare;
- A fi pe aceeași lungime de undă cu altcineva;
- A fi în armonie unii cu alții;
- A împărtăși aceleași puncte de vedere;
- Unitate de opinii.

Crearea unei legături nu constituie obiectivul comunicării și reprezintă un proces mai curând decât o stare.

Ți s-a întâmplat vreodată să fii invitat la o cină, unde, întorcându-te spre persoana de lângă tine, să fii capabil, pentru scurt timp, să porți cu ușurință o conversație minunată? Apoi, treptat, conversația să lâncezească și să te întorci spre persoana din partea cealaltă și să începi din nou, uneori cu mai mult și alteori cu mai puțin succes?

AVANTAJELE CREĂRII UNEI LEGĂTURI ARMONIOASE

Lista următoare nu este exhaustivă, însă ea ilustrează unele dintre rațiunile practice și de comunicare pentru care crearea unei legăturii armonioase este atât de utilă:

- Nu vei avea altă ocazie de a face o primă impresie, așa încât dorești să creezi un anumit impact.
- Vrei ca spusele tale să fie ținute minte și să-l influențeze pe interlocutor.
- Vrei ca oamenii să rămână cu impresia că prezența ta a constituit o experiență plăcută, pozitivă și utilă.
- Vrei ca oamenii să dorească să te întâlnească din nou și să te țină minte ca pe o persoană care ascultă, înțelege și este respectuoasă.
- În cazul în care ceilalți au avut o experiență pozitivă aflându-

se în compania ta, probabilitatea este mai mare ca ei să-ți acorde o favoare, dacă este cazul, și să fie mai îngăduitori dacă apare vreo neînțelegere.

- La fel cum îți dorești să-i înțelegi pe alții, trebuie să te înțelegi și pe tine însuți și să accepți valoarea propriilor idei, păreri și nevoi.
- Construind o legătură armonioasă, edifici încrederea celorlalți, iar încrederea face totul posibil.
- Odată stabilită legătura armonioasă, celălalt este mai probabil să fie deschis, să facă schimb de informații și să-ți încurajeze opiniile.

CUM ȘTIM CĂ AM REUȘIT SĂ CREĂM O LEGĂTURĂ ARMONIOASĂ?

Un semn vizibil al stabilirii legăturii armonioase este măsura în care fiecare dintre noi oglindește (reflectă) aspecte ale comportamentului celuilalt. Când între doi oameni există o legătură, între ei se creează un soi de mimetism, ei își copiază comportamentul verbal și nonverbal (despre care am discutat deja), gesturile, postura, modul de a vorbi, tonalitatea vocii și starea sufletească.

Un test de bază pe care îl poți lua în considerare este atunci când tăcerea este confortabilă; deși nu se spune nimic, nu există nici urmă de stinghereală.

Legătura armonioasă dintre două persoane este aidoma dansului: o persoană o urmează pe cealaltă într-o îmbrățișare ritmată. Când se creează o legătură armonioasă, fiecare persoană urmează semnalele celeilalte și nu pare să conteze cine conduce și cine urmează. Pe măsură ce una dintre persoane se schimbă, se schimbă și cealaltă.

După cum am spus, este ușor să stabilim o legătură armonioasă cu cei care ne sunt simpatici și pe care îi respectăm, cu care împărtășim aceleași valori, interese, convingeri și experiențe. La prima vedere, este mai ușor să ascultăm în astfel de situații, adică

să ascultăm cu adevărat și nu superficial, așa cum am arătat mai devreme. Dar ce ne facem în situațiile în care nu admirăm, nu simpatizăm sau nu respectăm cealaltă persoană?

STABILIREA UNEI LEGĂTURI ARMONIOASE CÂND PARE SĂ NU EXISTE NIMIC SAU APROAPE NIMIC ÎN COMUN

La locul de muncă, în mod normal, nu ne alegem colegii, pe cei cu funcții similare cu a noastră etc., totuși trebuie să muncim alături de ei zi de zi, într-un mod constructiv. Ei ne sunt indispensabili în atingerea țelurilor propuse și viceversa. Există numeroase contexte sociale în care trebuie să lucrăm cu persoane cu care nu ne înțelegem prea bine.

Există și situații în care avem multe lucruri în comun cu alții și totuși nu ne înțelegem cu ei. Chiar dacă împărtășim idei, convingeri și experiențe similare, nu înseamnă că a ne împăca bine cu ei este obligatoriu sau de la sine înțeles.

Însă, indiferent dacă cineva ne este sau nu simpatic, trebuie totuși să-l respectăm. Acest lucru nu înseamnă să-l lingușim sau să fim de acord cu tot ce face sau spune.

Indiferent dacă îți place sau nu o persoană, poți totuși stabili cu ea o legătură armonioasă.

Este eronat să gândești că ceilalți oameni văd lumea în același fel ca tine. Nu există o singură perspectivă corectă; a crea o legătură armonioasă înseamnă a avea o viziune comună, nu una corectă.

Putem construi o legătură armonioasă pe mai multe niveluri.

Putem crea o legătură la nivel nonverbal prin adaptarea noastră la comportamentul nonverbal al celuilalt, de exemplu, folosind procesul de comunicare descris puțin mai înainte: „potrivire–ritm–conducere“.

Manifestarea respectului printr-o ascultare asertivă reprezintă o strategie cu risc mai redus decât potrivirea. Potrivirea, dacă nu este făcută cu atenția cuvenită, cu eleganță și subtilitate, poate fi luată drept maimuțăreală.

Ascultarea asertivă îți permite să culegi beneficiile creării unei legături armonioase, dovedind celeilalte persoane că, deși convingerile, experiențele și perspectivele asupra vieții sunt total diferite, opiniile sale sunt cu toate acestea viabile și apreciate.

Prin ascultarea asertivă, îți poți arăta aprecierea față de eventualele diferențe, sporindu-ți în același timp cunoașterea, experiența, toleranța și înțelegerea valorii ființei umane.

După cum mi-a spus unul dintre foștii șefi ai Suzannei: „Dacă noi doi am fi întotdeauna de acord și am vedea lucrurile la fel, unul dintre noi ar fi de prisos!“ Trăiască diferențele!

Niciuna dintre interacțiunile noastre cu ceilalți nu este neutră — urmările lor sunt fie pozitive, fie negative. Tu hotărăști!

Poate că nu întotdeauna dorești să creezi o legătură armonioasă cu cineva, poate că dorești să întrerupi această legătură pentru a-ți impune o anumită poziție sau un anumit punct de vedere — cum vei vedea în exemplul următor —, însă niciodată nu este de dorit să renunți la procesul de ascultare activă.

JO, DESĂVÂRȘITĂ ÎN CONSTRUIREA LEGĂTURILOR ARMONIOASE

Viața lui Jo în domeniul vânzărilor a însemnat o binecuvântare parțială. Nimeni nu era mai rapid decât ea în crearea unei legături armonioase cu clienții. Acestora le plăcea să colaboreze cu Jo și, deloc întâmplător, li se părea că obțin condiții mai avantajoase decât de la ceilalți agenți de vânzări.

Jo se bucura de timpul petrecut cu clienții, simțindu-se relaxată și în largul său în prezența acestora, până în momentul în care trebuia să finalizeze afacerea și să discute despre preț. În acest moment, clienții apelau la coarda sa sensibilă și, simțindu-se pe aceeași lungime de undă cu ei, Jo încerca să nu le dea planurile peste cap și era incapabilă să apere poziția companiei sau să ajungă la o înțelegere de tip *win-win*.

Ceea ce Jo trebuia să facă (și în final a și reușit) era să suspende legătura armonioasă cu clientul în timp ce se discuta prețul. Jo

putea astfel să aibă o stare de spirit independentă, care să-i permită o negociere soldată cu cele mai bune rezultate pentru toată lumea.

Pentru a reuși să creezi cu succes legături armonioase cu ceilalți, este necesar să-ți dezvolți curiozitatea, precum și un interes autentic față de părerile, opiniile și nevoile celorlalți. Odată legătura stabilită, se creează o atmosferă de încredere. Legătura armonioasă obținută facilitează o mai mare deschidere în explorarea unor domenii de reciprocitate atunci când, la prima vedere, nevoile individuale intră în conflict unele cu celelalte. Ai sădit deja semințele cooperării și, în această atmosferă propice, poți pune bazele unei negocieri de tip *win-win* (avantaj reciproc).

Poate că nu te simți suficient de iscusit sau autentic ca să-ți modifici comportamentul nonverbal după tiparul „potrivire–ritm–conducere“; sau ca să te adaptezi la interese sau valori diferite de cele proprii; ori pentru a avea experiențe comune — dar există oricând destule considerente pentru a-l asculta cu adevărat pe celălalt.

Cel mai practic mod de a arăta celorlalți că îi apreciem este printr-o ascultare activă și asertivă. Ascultarea asertivă îți permite să arăți că, în ciuda eventualelor diferențe, acea persoană este prețuită în cel mai înalt grad — elementul-cheie pentru a stabili o legătură.

ASCULTAREA ASERTIVĂ

Cei mai mari orbi sunt cei ce nu vor să vadă, iar cei mai mari surzi sunt cei ce nu vor să audă.

Ascultarea asertivă demonstrează dorința de a prețui și a înțelege nevoile și opiniile celuilalt și de a-i arăta respect. Este un punct de pornire esențial în crearea unei legături armonioase.

Amintește-ți când ai fost întâia dată interesat de cineva. Poate că, de exemplu, a fost prima dată când ți-ai dat întâlnire cu actualul tău partener de viață sau cu cineva care între timp ți-a devenit un prieten pe care îl prețuiești. Fără îndoială că îți amintești cât de interesat erai de acea persoană și cât de mult doreai ca ea să știe ce

simți și cât de importantă este pentru tine.

Uneori îi sorbeai cuvintele și, când reacția era reciprocă, simțeai că ești apreciat și că ideile și opiniile tale contează. A devenit mai ușor să te afli în compania celuilalt și să vorbești cu el. Treptat, ai fost capabil să discuți despre gânduri și idei mai intime. S-a creat și consolidat o legătură puternică între voi doi. Oricine putea să vadă cât de bine vă înțelegeți după felul în care comportamentul unuia îl oglindea pe al celuilalt și se armoniza cu el. Amândoi erați angajați într-un dans al empatiei.

Compară această stare cu sfârșitul relației, când înflăcărarea și vraja au dispărut, când grija, iubirea și interesul s-au diminuat. Vei observa că primul lucru care a dispărut din acea relație a fost capacitatea de a vă asculta unul pe altul. Într-adevăr, poate fi unul dintre reproșurile pe care vi le aruncați unul altuia ca pe niște grenade: „Nu mă mai asculți“, urmat de ... „Este din cauză că nu-ți mai pasă“.

Și dansul, atât de armonios, s-a transformat într-o bătălie, niciuna dintre părți neîndrăznind să se uite la cealaltă ori s-o privească în ochi și, unde înainte era simetrie, acum sunt conflict și absență.

Ascultarea asertivă este esențială într-o relație și reprezintă unul dintre modurile de bază de a dovedi celorlalți că sunt prețuiți și respectați. Ea reprezintă esența construirii unei relații bazate pe încredere.

Abordarea de tip *win-win* implică explorarea nevoilor ambelor părți. Acest lucru presupune abilități de sondare și de ascultare asertivă — nu numai a conținutului efectiv, ci și a nevoilor afective exprimate.

Dacă ești prea preocupat de propriile gânduri și nevoi, este posibil să ratezi complet indiciile și reperele care te pot conduce la un deznodământ favorabil amândurora.

Există cei care aud.

Există cei care așteaptă să vorbească.

Există cei care ascultă.

Tu care dintre aceștia ești?

Trebuie să te *hotărăști* dacă într-adevăr ești dispus să asculți; altfel, vei intra destul de repede în lumea lui Walter Mitty[4], în care, în timp ce ți se vorbește, visezi cu ochii deschiși, complăcându-te în reverii despre sine și despre ce vei face sau spune.

Existența ta nu se desfășoară izolat, într-o bulă de aer, și, atunci când ești implicat în orice tip de negociere, nu poți să nu lași să transpară tot soiul de semne și indicii despre felul în care te simți, despre ceea ce dorești și despre premisele pentru un rezultat reciproc avantajos.

Obiectivele avute în vedere în ascultarea asertivă sunt:

1. Să le arăți celorlalți că dorești să înțelegi punctele lor de vedere;
2. Să înțelegi cu acuratețe ceea ce spun ceilalți;
3. Să le arăți celorlalți că au fost înțeleși.

ȘEFUL CU NIVEL SCĂZUT DE REACȚIE

Ben, director de producție, m-a invitat să particip în calitate de observator la o întâlnire uzuală cu una dintre angajatele sale, Sally.

Amândurora le era greu să se înțeleagă unul cu altul și comunicarea dintre ei era deosebit de dificilă.

La fața locului mi-a devenit numaidecât limpede că abilitatea de a asculta a lui Ben reprezenta principalul obstacol în crearea unei relații sănătoase de colaborare.

În timpul conversației cu Sally, fața lui Ben a rămas impasibilă și inexpresivă. Nu a durat mult până ce privirea sa și-a pierdut concentrarea și el a început să se uite în depărtare, pe fereastra biroului.

Drept urmare, conversația dintre Ben și Sally a fost afectată. Sally sperase la o dezbatere vie asupra avantajelor și dezavantajelor propunerii sale, dar, nu a avut parte decât de o reacție minimă. Prin urmare, ea a încercat diverse metode de a aduce argumente în favoarea propunerii sale, în speranța că va stârni în cele din urmă o reacție. Ceea ce a enervat-o pe Sally cel mai tare a fost repeziciunea

cu care Ben și-a pierdut interesul și a început să se uite pe fereastră.

Așa încât, la sfârșitul conversației, Sally s-a retras uluită și contrariată de lipsa totală a interacțiunii. Sally îl considera pe Ben grosolan, aproape arogant, prea puțin dispus să-i acorde timp și interes ei și ideilor sale.

La finalul acestei întâlniri, l-am întrebat pe Ben ce crede despre conversația care de-abia se încheiase. În mod remarcabil, Ben a fost capabil să repete cuvânt cu cuvânt tot ceea ce îi spusese Sally. Se pare că uitatul pe fereastră, greșit interpretat ca lipsă de interes, reprezenta de fapt felul în care Ben se concentra asupra ideilor expuse de Sally.

Astfel că, deși Ben înregistrase tot ceea ce spusese Sally, nu a *demonstrat* că ascultă — el a devenit, în termeni de comunicare, „o persoană cu nivel scăzut de reacție“.

Dacă el nu se va schimba și nu va deveni mai activ în ascultarea interlocutorului, percepția lui Sally despre el, ca fiind nepoliticos, arogant și dezinteresat, se va reconfirma la fiecare nouă întâlnire.

După cum dovedește această poveste reală, nu este suficient să asculți — trebuie să și *demonstrezi* că asculți. În caz contrar, vei provoca poticneli, repetiții, bâlbâieli din partea vorbitorului, reluarea frecventă a expunerii, abordarea haotică și repetată a ideii de bază, în timp ce tu creezi în percepția celorlalți imaginea unei persoane nepoliticoase, arogante, lipsite de considerație și egocentrice.

Acest tip de conversație nu se limitează doar la lumea afacerilor, este la fel de obișnuit și în situațiile familiale ori sociale, în care una dintre părți se chinuie să explice ceva, în timp ce cealaltă parte pare preocupată doar de sine. Poate că scoate vreun mormăit ciudat sau aruncă vreo privire rapidă, în timp ce celălalt continuă să vorbească stăruitor. Cel care nu a fost ascultat realizează în cele din urmă că vorbitul este o activitate lipsită de satisfacții și își va limita nivelul de reacție la cât mai puține cuvinte posibil.

Așadar, este important ca modul nostru de a asculta să devină

asertiv:

- prin demonstrarea faptului că ascultăm în mod activ, prin intermediul comportamentului nostru verbal și nonverbal, și
- arătând că înțelegem ce ni se spune, prin rezumarea sau verificarea interpretării corecte, de exemplu: „Ăsta cred că a fost un lucru surprinzător și înțeleg de ce te-a pus într-o situație jenantă“.

MODALITĂȚI DE A DEMONSTRA CĂ ASCULȚI

Nu este suficient doar să asculți: trebuie să și demonstrezi faptul că îi acorzi atenție interlocutorului. Vom analiza câteva modalități, atât verbale, cât și nonverbale, în care poți face acest lucru.

Dar mai întâi, există câteva aspecte generale legate de ascultarea asertivă care merită menționate:

- Ascultarea asertivă din partea ta îi încurajează pe ceilalți să te asculte la rândul lor. Legea reciprocității funcționează: dacă îmi arăți interes, îți voi arăta și eu ție și, desigur, funcționează și reciproca.
- Exprimarea faptului că asculți trebuie să fie activă, nu pasivă: ascultarea trebuie să exprime o *mobilizare* — cu cât asculți mai activ, în mod sincer, cu atât mai bine. Observarea reacției tale este un mod în care ceilalți înțeleg că ai ascultat *cu adevărat*. Până când arta telepatiei nu va fi perfecționată, este tot ce avem la dispoziție.
- Dacă simți că ești ascultat, te simți mai relaxat și mai deschis. Dacă ești încordat, permiți gândurilor să se învălmășească și devine dificil să mai fii atent la celălalt.

Dacă ți se întâmplă să fii tensionat, respiră adânc de câteva ori, relaxează-te și limpezește-ți mintea.

- Permite celorlalți să termine ceea ce au de spus, în loc să-i întrerupi și să termini propoziția în locul lor, presupunând că știi ce au de gând să spună. Deseori, adevăratul înțeles al mesajului vine chiar la sfârșit.
- Pune întrebări pe măsură ce este nevoie. Mai ales în cazul în

care răspunsurile sunt importante în înțelegerea poziției celuilalt.

ASCULTAREA ASERTIVĂ CU AJUTORUL LIMBAJULUI CORPORAL

Nu poți să *nu* comunici. Chiar când nu rostești niciun cuvânt, tot comunici. Așa încât comunică pozitiv cu ajutorul limbajului corporal. Modalitățile de a realiza acest lucru includ:

- **Postura**. Cea mai bună postură într-o astfel de situație este una relaxată, cu corpul în general drept sau ușor înclinat spre persoana pe care o asculți.
- **Gesturile**. Acestea sunt deschise și în general joase, la înălțimea taliei.
- **Mimica feței**. Aceasta trebuie să fie deschisă, întrebătoare și în general capabilă de a reflecta expresia celeilalte persoane dacă este cazul. Eventual poți da aprobator din cap, dar ferește-te s-o faci în exces.
- **Contactul vizual**. Când vorbești cu cineva, privește-l drept în față. Când faci acest lucru, îi arăți celuilalt că îi acorzi întreaga ta atenție. Însă contactul vizual susținut poate fi uneori interpretat drept agresivitate. Poți să-ți desprinzi privirea câteva momente pentru a indica faptul că te gândești la spusele celuilalt înainte de a răspunde.
- **Spațiul personal și proximitatea**. În general, ne simțim în largul nostru atunci când avem cca 60 de centimetri de spațiu personal în jur — ca un câmp de forță magic — și ne simțim amenințați când acest spațiu se micșorează. Respectă spațiul personal al fiecărei persoane.
- **Folosirea tăcerii și a pauzelor.** Permite-le celorlalți să-și termine propozițiile și nu le lua vorba din gură — pauzele și momentele de tăcere îi vor ajuta pe oameni să vorbească mai liber.
- **Folosirea unor sunete încurajatoare.** Acestea sunt genul de interjecții (*îhm!*) care ajută la fluidizarea conversației.

ASCULTAREA ASERTIVĂ PRIN REZUMARE

Poți face pe loc dovada faptului că i-ai ascultat pe ceilalți, făcând un rezumat a ceea ce crezi că a fost spus și convenit.

„Așadar, consideri că nu vă acord suficientă atenție, ție și copiilor, pentru că altfel m-aș întoarce de la serviciu mai devreme?“

„În concluzie, ne-am exprimat cu toții ideile în vederea sporirii donațiilor de caritate?“

„Nial, sarcina ta este să te informezi cu privire la finanțarea de la guvern, în timp ce Jamal și Bella se vor concentra pe îmbunătățirea dosarului de licitație pentru sponsorizarea de la loterie; noi, ceilalți, avem sarcina de a contacta organizațiile de caritate care au fost interesate de acțiunea noastră anul trecut.“

ASCULTAREA ASERTIVĂ PRIN VERIFICAREA INTERPRETĂRII CORECTE

Îi poți informa pe ceilalți că ești interesat să înțelegi punctul lor de vedere prin folosirea unor fraze de genul:

„M-ar interesa să aflu părerea ta despre...“

„Aș dori să înțeleg ce crezi despre...“

„Ai putea să-mi spui ce crezi în legătură cu...“

„Cum arată această problemă din punctul tău de vedere?“

„Sunt curios să știu mai multe în legătură cu părerea ta asupra...“

Când folosești acest gen de fraze, este important să demonstrezi cu ajutorul limbajului corporal că ești cu adevărat interesat și dorești să înțelegi punctul de vedere al celuilalt. Poți face acest lucru folosind contactul vizual, aplecându-te ușor înainte pentru a-ți exprima interesul, păstrând o postură relaxată și deschisă și indicând prin gesturi că ai dori să auzi mai mult.

COMPORTAMENTUL ESTE MOLIPSITOR

Sentimentul că asertivitatea înseamnă influență și convingere este un truism evident. Asertivitatea nu înseamnă putere, ci forță

interioară și flexibilitate.

Comportamentul este molipsitor.

Când cineva este nepoliticos ori necomunicativ, tendința este de a fi la fel. Când cineva este amabil și respectuos, tendința este reciprocă.

Dacă cineva manifestă agresivitate față de tine, reacția reflexă este să fii la rândul tău agresiv. Dar chiar și când reacționezi într-un mod asertiv, este puțin probabil să ți se răspundă imediat în același mod. Agresivitatea se poate chiar intensifica, întrucât persoana în cauză nu obține reacția scontată. Dacă însă îți menții asertivitatea, agresivitatea persoanei trebuie să se transforme în asertivitate pentru a continua conversația.

Cel care își va menține starea de spirit și comportamentul cel mai mult timp va ieși câștigător.

Când cineva se comportă agresiv sau nonasertiv față de tine, poți fi sigur că, prin menținerea unei atitudini asertive, vei realiza cel mai bun rezultat. În asemenea situații, trebuie să-ți păstrezi cu hotărâre comportamentul asertiv, în special în cazul unei tensiuni persistente.

Dacă dorești ca lucrurile să se încheie așa cum crezi că ar trebui, *tu* ești cea mai potrivită persoană de a crește șansele de reușită. Asumându-ți responsabilitatea, îți câștigi *dreptul* de a influența rezultatul. Ai însă nevoie de anumite instrumente pentru a reuși; astfel vei rămâne calm, îți vei menține starea de spirit și îl vei încuraja pe celălalt să se molipsească de comportamentul tău asertiv.

NIVELURI DE OPȚIUNI ASERTIVE

Ne confruntăm cu o diversitate de situații în care sunt implicate persoane complet diferite una de alta și, dacă vrem să fim eficienți, avem nevoie de o gamă largă de opțiuni asertive. Scopul comunicării asertive este acela de a ne expune punctele de vedere în mod clar, fără confuzii sau interpretări greșite, așa că avem nevoie de o comunicare congruentă.

Atunci când adăugăm posibile variații la un comportament nonverbal, obținem un număr infinit de modalități de a reacționa.

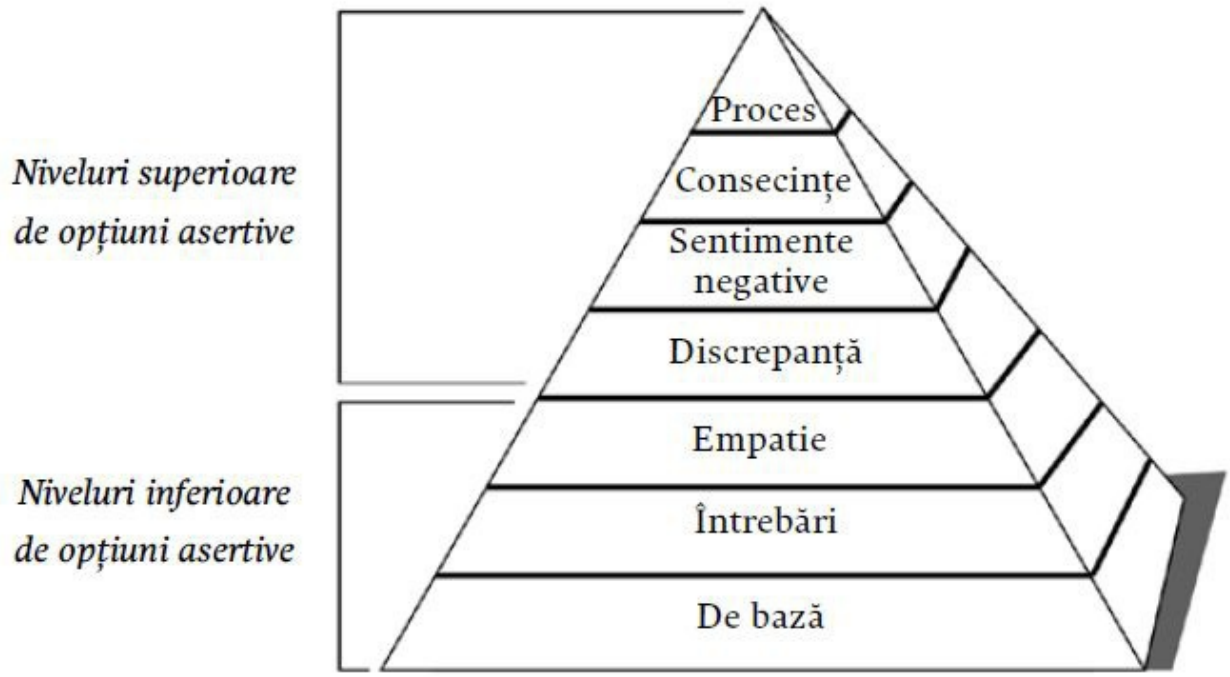
Figura următoare reprezintă o piramidă constituită din șapte opțiuni asertive.

Cele trei de la bază reprezintă tipuri de comportament de zi cu zi. Cele patru din partea superioară trebuie folosite când situațiile cu care te confrunți devin mai dificile sau chiar extreme. Ai putea hotărî să-ți croiești treptat drum spre vârful piramidei până ce vei ajunge la o rezolvare satisfăcătoare. Când folosești tehnici de asertivitate, merită să le plănuiești dinainte și să anticipezi comportamentul celorlalți, pregătindu-ți propriile reacții posibile.

Cele trei *Niveluri inferioare de opțiuni asertive* acoperă majoritatea situațiilor întâlnite în viața cotidiană. Le putem folosi în diverse combinații atunci când este necesar să ne expunem nevoile proprii și dorim să ținem cont și de nevoile și sentimentele celorlalți.

Dacă ai folosit primele trei niveluri de variante fără niciun rezultat, poți trece la *Nivelurile superioare de asertivitate*. Acestea îți vor oferi mai multă flexibilitate, respectând, totodată, poziția celuilalt. Prin folosirea acestora, îți vei dovedi hotărârea de a găsi o rezolvare.

Noi îți sugerăm să te menții pe cât posibil la nivelurile inferioare, existând altfel pericolul de a fi perceput ca fiind gata să te războiești pentru cel mai mic lucru.



Piramida celor șapte opțiuni asertive

Mai mult, dacă începi cu un nivel superior de asertivitate și eșuezi, ți-ai epuizat toate opțiunile în cazul în care vrei să mergi mai departe.

NIVELURI INFERIOARE DE ASERTIVITATE

1. Asertivitatea de bază

Constă în afirmarea deschisă a opiniilor, sentimentelor sau necesităților proprii. Asigură-te că ai la îndemână toate datele și informațiile necesare. La acest nivel, este preferabil să te exprimi folosind pronumele „eu“, folosindu-l pe „noi“ doar când este cazul.

De exemplu:

„Eu cred că în cazul acesta...“

„După cum văd eu situația...“

„Din punctul meu de vedere...“

„Eu sugerez să alegem...“

„Eu văd lucrurile un pic altfel...“

„Aș prefera să fac acest lucru.“

„Aș prefera să nu fac asta...“

„Trebuie ca noi toți să ne examinăm opțiunile.“

2. Asertivitatea de chestionare

Se referă la punerea de întrebări pentru a încerca să înțelegi perspectiva și situația celeilalte persoane.

De exemplu:

„Ce ai prefera să faci?“

„Cum vezi acest lucru?“

„Ce idei ai referitor la...?“

„Ce te determină să spui asta?“

„Ai putea să-mi spui părerea ta?“

„Cum am putea rezolva asta?“

„Ce greutăți ar decurge din asta?“

„Spui că...?“

3. Asertivitatea empatică

Combină dovada înțelegerii poziției celuilalt cu declararea propriilor nevoi sau opinii.

Evită să folosești cuvintele „dar“ sau „însă“ atunci când arăți empatie.

Utilizarea acestor conjuncții face ca fraza respectivă să fie percepută ca nesinceră, de exemplu: „Nu vreau să scot în evidență punctele slabe ale ideii tale, *însă* cred că greșești“. În acest caz, mulți dintre noi vor auzi va fi „însă cred că greșești“, respingând restul comentariului.

Cuvintele *dar* și *însă*, în mod normal, elimină declarația empatică dinainte, iar oamenii nesocotesc intenția de empatie. Așa cum ne-a spus cândva un bun prieten, „Contează ceea ce oamenii spun după *dar*, partea dinainte este doar vorbărie goală!“

„Și“ este o conjuncție cu care îl poți înlocui pe *dar* și poți restabili impactul empatiei dovedite.

Un alt mod de a face acest lucru este de a-l elimina complet pe *dar* și de a decupla declarația de empatie de restul, permițând un decalaj sau o pauză între manifestarea empatiei și ceea ce trebuie să spui în continuare, ca în exemplul de mai jos.

„Sara, înțeleg că trebuie să pleci devreme în seara aceasta. Deocamdată am nevoie să termini calculele acestea până la sfârșitul zilei.“

pauză/decalaj

„Cred că sarcina de care te ocupi acum este extrem de dificilă. Mai am încă nevoie de timp pentru a înțelege bine toate acestea.“

„Știu că ești nerăbdător să te transferi la un alt departament cât de repede posibil. Am nevoie să te concentrezi 100% asupra acestui client.“

„Într-adevăr, acest client a fost foarte nepoliticos. Clienții noștri au totuși nevoie de ajutorul nostru în livrarea celor mai bune servicii de care suntem capabili.“

EXERCIȚIU — EXPERIMENTAREA CU AJUTORUL NIVELURILOR INFERIOARE DE ASERTIVITATE

Experimentează cu ajutorul nivelurilor inferioare de asertivitate pentru a ajunge la diverse rezultate.

Practică apoi cu voce tare exemplele de mai jos:

1. Asertivitatea de bază

1. „Cred cu tărie și ardoare în...“
2. „Sunt dedicat acestui...“
3. „Nu am nicio preferință, mi-e totuna.“
4. „Nu sunt de acord sau nu vreau să fac asta.“
5. „Nu sunt deloc de acord sau categoric nu vreau să fac asta.“

Cu câtă precizie ai reușit să-ți exprimi hotărârea în legătură cu gândurile, dorințele și emoțiile tale?

2. Asertivitatea de chestionare

Încearcă să pui câteva întrebări, în special pe cele pe care le consideri cel mai dificil de pus. De exemplu:

• „Când exact va fi gata?“
• „Ești sigur că aceasta este problema adevărată?“
• „Poți garanta într-adevăr că va fi gata luni?“

Dorești cu adevărat să afli răspunsurile? Cât de mult vei afla despre poziția reală a celorlalți?

3. Asertivitatea empatică

Încercă să dai dovadă de empatie. De exemplu:

• „Îmi dau seama că nu ești mulțumit de aranjamentul actual. Am nevoie de

sprijinul tău în timp ce caut o altă soluție.“

Empatia ta este realmente percepută de interlocutor?

Nivelurile superioare de asertivitate

Atunci când unii oameni par să ignore nevoile și opiniile noastre în mod constant, trebuie să ni le susținem cu mai multă fermitate, respectându-le în același timp pe ale lor.

4. Asertivitatea de discrepanță

Este o declarație care evidențiază diferența dintre ceea ce s-a convenit în prealabil și ceea ce se întâmplă sau este gata să se întâmple, și care exprimă ceea ce dorești tu să se întâmple.

„John, din câte îmi amintesc, am căzut de acord că mi-l vei împrumuta pe unul dintre angajații tăi să mă ajute cu acest termen-limită.

Acum îmi spui că nu ai niciunul disponibil.

Doresc să rămânem la înțelegerea inițială.“

5. Asertivitatea cu privire la sentimentele negative

Este o intervenție care atrage atenția asupra efectelor indezirabile pe care comportamentul celuilalt le are asupra ta. Ai grijă să nu-l învinovățești pentru emoțiile tale. Folosește pronumele „eu“, nu „tu“.

O structură folositoare ca reper în cazul asertivității sentimentelor negative poate fi:

- „*Când ai...*“ (descrie comportamentul celuilalt)
- „*Efectele sunt...*“ (cum te afectează comportamentul lui)
- „*Sunt...*“ (cum te simți în legătură cu asta)
- „*Mi-ar plăcea...*“ (ce ai vrea să fie făcut în mod diferit)

Este important să-ți asumi emoțiile (de exemplu: „*sunt nervos*“), în opoziție cu învinovățirea celuilalt pentru modul în care te simți („*m-ai enervat...*“).

„Brian, la sfârșitul ședințelor, invariabil, vrei să ai ultimul cuvânt și să revii la niște lucruri despre care am discutat și asupra cărora am căzut deja de acord. Mă simt din ce în ce mai frustrat când procedezi așa, întrucât trebuie să pierdem mai mult timp, pentru a relua lucrurile despre care am convenit deja. Doresc ca, pe viitor, să-ți exprimi punctul de vedere la momentul potrivit.“

sau

„Când iei hotărâri în numele meu, simt că îmi sabotezi autoritatea. Am convingerea că vei avea încredere în mine în viitor...“

6. Asertivitatea de sancționare

Înseamnă să-i informezi pe ceilalți despre consecințele pe care le vor avea de suportat dacă nu își schimbă comportamentul. Asigură-te că le oferi ocazia de a și-l schimba.

„Sancțiunea“ trebuie să fie una:

- pe care ai dreptul să o duci la îndeplinire;
- pe care ești pregătit s-o duci la îndeplinire; și
- pe care chiar poți s-o pui în practică, la nevoie.

„Susan, dacă nu ne livrezi informația de care avem nevoie pentru a ne face treaba, va trebui să spun conducerii că nu ne putem încadra în termenul stabilit.

Aș prefera să nu fac asta.

Prin urmare, haide să ne înțelegem asupra acestui lucru.“

7. Asertivitatea de proces

Pot exista unele ocazii excepționale în care nu pare să funcționeze niciuna dintre variantele de asertivitate. Interlocutorul rămâne furios, îndărătnic, reticent și, data următoare când vă întâlniți să discutați aceeași problemă sau poate o alta, ai sentimentul că știi deja ce urmează.

În mod obișnuit, este vorba despre „altceva“, deseori ceva care nu are nimic de-a face cu conversația curentă; poate că acest ceva nici nu este direct legat de tine.

Există un *interes ascuns* în joc și, până nu-l abordezi și nu-l explorezi, acesta rămâne un obstacol tăcut.

„Nigel, nu-ți stă în fire să fii negativ și să te înfurii la cea mai mică greșeală, iar apoi să ignori complet tot ce avem de spus. Sunt curios să aflu ce se petrece de fapt cu tine în acest moment?

Putem vorbi despre asta și apoi să revenim la problema noastră?“

Te întorci acasă de la serviciu și, nici n-apuci să închizi bine ușa, că îți și dai seama că soțul tău pare să-și dorească o discuție în contradictoriu în legătură cu ceva extrem de neînsemnat. Ești uimită și luată prin surprindere de izbucnirea sa neașteptată.

„Mal, știu că ne certăm din cauza faptului că te-am anunțat prea din scurt despre ieșirea în oraș, dar simt că te preocupă altceva, poate este vorba de ceva ce am făcut sau spus recent. Dacă acesta este motivul, putem vorbi te rog despre asta?“

EXERCIȚIU: NIVELURI SUPERIOARE DE ASERTIVITATE

Scrie câteva exemple personale și exersează citindu-le cu voce tare.

_____

Asertivitatea de discrepanță

_____

_____

Asertivitatea sentimentelor negative

_____

_____

Asertivitatea de proces

_____

_____

EXERCIȚIU — PENTRU EVALUAREA STILULUI TĂU ACTUAL DE COMUNICARE ASERTIVĂ

Îți propunem următorul exercițiu de imaginație:

1. Scrie cât de multe cuvinte poți pentru a completa fraza:

„Când sunt asertiv, sunt...“

(răspunsurile pot fi: plin de încredere, relaxat, autoritar, cel care ține lucrurile sub control etc.)

2. Gândește-te la o ocazie din trecut în care te-ai simțit așa, iar apoi la ce ți-ai dorit în acea împrejurare și la ce ai reușit să realizezi.

3. Întoarce-te în gând la acea situație, imaginează-ți că ești *în acest moment* acolo și notează-ți în scris răspunsurile la următoarele întrebări:

- Ce cuvinte și fraze folosești?
- Cum te simți?
- Cum îți folosești vocea?
- Cât de tare vorbești?
- Cum este tonul vocii?
- Care este viteza cu care vorbești?
- Ce cuvinte sau fraze subliniezi?
- Cum te folosești de tăcere și de pauze?
- Cum este postura și, în general, cum sunt mișcările tale?
- Ce gesturi faci și cum îți folosești mâinile?
- Cât de deschisă și relaxată este fața și expresia ta facială?
- Cât de constant sau fugar este contactul vizual?
- Cum este influențată cealaltă persoană de stilul tău asertiv de comunicare?
- Care este reacția celeilalte persoane și cum gestionezi această reacție?

Dacă faci acest exercițiu și îți construiești o reprezentare a comunicării tale nonverbale, vei avea un șablon extrem de util despre „cum ești“ când te comporți asertiv.

De fiecare dată când reproduci acest șablon, îți sporești șansele de a ajunge la un rezultat similar și în alte situații întâlnite de-a lungul vieții.

REZUMAT

Eficacitatea ta în comunicare depinde în mare parte de tine. Poți aprecia această eficiență cu ajutorul rezultatului obținut. Dacă nu obții rezultatul dorit, va trebui să-ți schimbi modul de comunicare. Dacă vei continua să faci *exact* ce ai făcut până acum, vei obține *exact* aceleași rezultate. Cheia reușitei o reprezintă flexibilitatea.

Fiecare este răspunzător doar pentru propriul său comportament. Aceasta este o veste bună: nu ni se poate imputa comportarea celorlalți, așa încât ne putem concentra pe a noastră. Nu trebuie să cerem nimănui voie pentru a face lucrurile altfel. Haideți să le facem într-un mod diferit, să devenim conștienți de reacția obținută și de feedbackul primit și să ne bucurăm ori să ne adaptăm în consecință.

---

[4] Walter Mitty, personaj din povestirea scriitorului american James Thurber (ulterior ecranizată) *The Secret Life of Walter Mitty* („Viața secretă a lui Walter Mitty“), cu o bogată viață imaginară. (*N. tr.*)

Partea a doua

Iată-ne ajunși la a doua parte a acestei cărți, unde explicăm întrebuințarea practică a instrumentelor și tehnicilor asertive discutate până acum.

Asertivitatea are un efect pozitiv în oricare dintre rolurile asumate de-a lungul vieții — cel de părinte, de partener de viață, de prieten, de coleg ori într-o funcție de maximă răspundere în cadrul unei companii.

Am ales intenționat câteva situații care pot apărea în decursul vieții sociale ori la locul de muncă, situații care se pot dovedi dificile pentru majoritatea oamenilor, în care vei putea observa în ce măsură un comportament asertiv te poate ajuta să devii mai încrezător în forțele proprii și, în final, să te simți mai împlinit.

Vei trage și mai mult folos de pe urma informațiilor din această secțiune, dacă vei adapta propriile situații sau relații mai dificile la scenariile expuse. Vei găsi mai jos o listă cu diverse caracteristici folosite pe tot parcursul acestei secțiuni. Acestea îți vor pune la dispoziție elemente-cheie de care trebuie să ții cont pentru a deveni mai asertiv. Există de asemenea exerciții de completat la sfârșitul fiecărui capitol, pentru a te ajuta să devii mai asertiv în cât mai multe situații din viața ta.

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Fiecare capitol începe cu relatarea unui eveniment real pe care ni l-au împărtășit cursanții noștri. Poate aceste povestiri ți se vor părea familiare, întrucât este posibil să fi experimentat situații similare.

APELUL DE TREZIRE

Evenimentele descrise în aceste relatări nu se petrec chiar din senin. Există anumite semne premergătoare care te avertizează că trebuie să faci niște schimbări. În momentul în care devii conștient de ele, înseamnă că ai ajuns la acest stadiu de „trezire“.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI... CE GÂNDESC EI?

În acest stadiu, îți vom cere să evaluezi cât este de profitabil pentru ceilalți să continue să se comporte în același mod? Și, drept urmare, ce ar putea să-și spună lor înșiși? Când reușești să înțelegi poziția unei alte persoane și motivele comportamentului său, vei avea la dispoziție un plus de informații pe care să-ți bazezi acțiunile. Acest lucru te ajută și să stabilești o legătură armonioasă, întrucât demonstrezi o mai bună înțelegere.

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Avem șanse sporite de a face față cu succes problemelor atunci când ele sunt încă la un nivel redus, în loc de a le lăsa să devină mai grave, moment în care va fi nevoie de un efort suprauman să le rezolvăm. Acesta este momentul în care ți se va cere să înfrunți realitatea și să fii sincer cu tine însuți în legătură cu ceea ce ți se întâmplă.

OPȚIUNI

Te vom îndemna să reflectezi asupra atitudinii mentale asertive care să te ajute să mergi mai departe. Poți alege conversații realiste și proactive care să se desfășoare în mintea ta. Și mai important este faptul că poți lua în considerare un deznodământ de tip *win-win*.

Ai libertatea de a adopta convingeri asertive mai echilibrate în ceea ce privește propriile tale calități și abilități și vei fi încurajat să le revizuiești și pe ale celorlalți.

Aceste opțiuni îți vor reaminti faptul că îți poți acorda permisiunea de a aborda în mod asertiv o anumită situație, prin revendicarea propriilor drepturi.

ACȚIUNI

Vom descrie comportamentele specifice pe care trebuie să ți le însușești și vom prezenta limbajul asertiv de care ai nevoie pentru a realiza schimbările dorite.

E VREMEA SĂ ALEGI

În final, vei avea de completat un exercițiu în care va trebui să compari o situație personală cu cea descrisă. Meditează asupra acestei situații și întocmește-ți un plan de acțiune bazat pe următoarele întrebări:

- Ce vei spune cu exactitate?
- În ce moment vei începe?
- Ce piedici ai putea întâmpina?
- Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depășești aceste obstacole?
- De al cui ajutor ai nevoie?
- Cum te vei răsplăti singur?

IAR ACUM, ÎNCEPE!

Indiferent cât de multă teorie înveți, indiferent cât de bine

plănuiești totul, îți poți descoperi adevăratul potențial și spori abilitățile asertive numai atunci când vei integra aceste concepte și tehnici în viața de zi cu zi. Consolidează-ți cunoștințele căpătate și completează exercițiile de la sfârșitul fiecărui capitol pentru a pune bazele unui viitor asertiv.

Fă orice poți și orice visezi să faci.
Cutezanța poartă în sine geniu, putere și magie.
Începe acum!

— William Hutchinson Murray

5

Cum să obții respectul cuvenit la locul de muncă

Cum să spui „nu“, să înfrunți comentariile răutăcioase și să fii luat în serios

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Bill, unul dintre clienții companiei la care lucrezi, beneficiază de serviciile companiei tale de mai bine de patru luni, ca parte a unei perioade de probă de șase luni. Semnarea contractului cu un client atât de important a fost un triumf pentru șeful tău și poate aduce venituri semnificative companiei.

Însă, în fiecare lună, Bill cere servicii care depășesc numărul de ore ce i se cuvin și tuturor le este frică să-i refuze aceste pretenții suplimentare.

Tocmai ai încheiat o convorbire telefonică dificilă cu Bill, când Jane, asistenta personală a șefului tău, îți spune într-un mod extrem de enervant: „Problema ta este că ești mult prea amabil, ar trebui să le arăți cine este șeful“.

Echipa ta este rugată să vină cu idei despre cum se poate lucra mai eficient cu Bill, pentru că volumul de muncă este în creștere și devine cu rapiditate imposibil de gestionat. Ai făcut câteva sugestii, cum ar fi creșterea numărului de angajați pe o perioadă limitată și atragerea altor clienți valoroși. Aceste sugestii tocmai au fost ignorate de ceilalți membri ai echipei.

Ești pe cale de a părăsi biroul pentru a lua masa cu Bill în oraș, când Max, un membru al echipei, care are obiceiul de a adresa tuturor remarci jignitoare și sarcastice, îți spune: „Te duci să te distrezi, așa-i?“

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

- Atmosfera de la birou devine tensionată de câte ori este semnat un nou contract.
- Tuturor le este frică să spună „nu“ pretențiilor suplimentare.
- În cadrul echipei se întețesc remarcile veninoase.
- Vorbești și îți exprimi ideile cu reticență crescândă.
- Ideile tale sunt rareori luate în serios.
- Aceeași persoană face mereu observații jignitoare.
- Sporesc resentimentele față de conducere.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea să-și spună Bill?

- „Fără îndoială, ei cred că toate aceste cerințe suplimentare sunt în contract.“
- „Nu cred că au prea mulți clienți. Mă întreb cât aș mai putea forța nota?“
- „Este un tip simpatic, însă prea moale și un adevărat fraier.“

Ce ar putea să-și spună ceilalți membri ai echipei?

- „A fi mereu împăciuitor nu aduce niciun beneficiu.“
- „Trebuie să dea dovadă de mai multă fermitate, pentru binele său și al companiei.“
- „De ce nu-și prezintă ideile cu mai mult entuziasm și implicare?“
- „Dacă el însuși nu crede în propriile idei, de ce am crede noi?“

• „Aș dori să spună mai clar ce anume vrea să se întâmple.“

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

• Primul tău răspuns pare a fi întotdeauna „da“.
• Ai simțit nevoia de a fi perceput ca o persoană serviabilă și ai încercat să fii tot timpul în termeni buni cu toată lumea.
• Simți un nod de emoție în stomac de fiecare dată când te găsești în fața unui potențial conflict.
• Ți-a fost mai ușor să renunți decât să rămâi ferm pe poziție.
• Ai acceptat lucrurile așa cum sunt în loc să le contești ori să pui întrebări.
• Ai renunțat la opiniile tale când ai simțit că ele sunt atacate.
• Ai devenit din ce în ce mai anxios și nefericit în legătură cu serviciul.
• Ai permis ca volumul de muncă să crească.
• Te simți din ce în ce mai izolat și dorești să-i eviți pe ceilalți.
• Ești din ce în ce mai nemulțumit de tine însuți.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

• „Pot face o pauză pentru a reflecta înainte de a răspunde.“
• „Pot să-i explic clientului că aceste cereri suplimentare nu fac parte din contract.“
• „Pot să-i spun că le pot îndeplini cu plăcere și că ele vor fi facturate în consecință.“
• „Pot să le spun angajaților că îi voi sprijini dacă refuză să satisfacă aceste cereri suplimentare.“

- „Pot să-i cer ajutor managerului.“
- „Pot să muncesc mai eficient, nu mai mult.“
- „Pot rămâne ferm pe poziție și explica de ce cred că ideile mele sunt bune.“
- „Pot fi concis, direct și la obiect atunci când explic unele lucruri.“
- „Pot descoperi ce are de câștigat Max când lansează astfel de remarci jignitoare.“

Ce drepturi trebuie să îți acorzi ție însuți pentru a aborda aceste situații de manieră asertivă?

- Dreptul de a reprezenta în mod corect compania.
- Dreptul la resurse, inclusiv la timp, pentru a duce sarcina la bun sfârșit.
- Dreptul de a-mi fi ascultate părerile.
- Dreptul de a primi feedback pentru ideile proprii și de a învăța cum să le perfecționez.
- Dreptul de a nu fi ridiculizat în public sau între patru ochi.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

- Din punctul de vedere al companiei, dacă vom avea încasări suficiente: clientul va beneficia de servicii de calitate.
- Dacă ideile pe care le prezint sunt bine cumpănite: ceilalți vor fi dornici să le asculte.
- Voi petrece ceva timp cu Max pentru a înțelege ce îl preocupă: va simți că este mai apreciat la locul de muncă.

ACȚIUNI

SPUNE „NU“

Este greu. Vrei să fii cunoscut drept o persoană serviabilă, care nu-și precupețește niciun efort și care în general are o atitudine pozitivă. Poate consideri că a spune „nu“ riscă să-ți limiteze oportunitățile legate de carieră.

Poți însă, la fel de ușor, să-ți sabotezi cariera, spunând „da“ de

fiecare dată. Credibilitatea și reputația ta pot fi iremediabil prejudiciate dacă nu reușești să-ți respecți angajamentul luat.

Fixarea priorităților este primul pas în a lucra mai eficient și a stabili ce sarcini au întâietate. O parte a acestui proces o constituie decizia de a refuza unele sarcini care nu necesită atenția ta imediată.

A spune „nu“ te ajută să îți gestionezi așteptările, volumul de muncă, să-ți îmbunătățești atât performanțele la locul de muncă, precum și relațiile personale.

- Spune „nu“ într-un mod concis și ferm (vezi Exercițiul referitor la a spune „nu“ din Capitolul 2).
- Rămâi ferm pe poziție. Dacă oamenii au impresia că te pot convinge să renunți, îi vei încuraja să fie peste măsură de insistenți până ce vei ceda în cele din urmă.
- Fii conștient de limbajul corporal atunci când vorbești serios. Evită zâmbetele nervoase.
- Când spui „nu“, evită să dai din cap și să spui „în regulă.“
- Ai grijă să faci o mică pauză după ce ai ascultat punctul de vedere al celuilalt — aceasta îți dă timp de gândire. De asemenea, va dovedi celuilalt că ești respectuos și că reflectezi atent asupra spuselor sale.
- Folosește un limbaj asertiv și evită cuvinte precum „poate“ și „eventual“.

CLARIFICĂ-ȚI AȘTEPTĂRILE

În cadrul relațiilor, apar deseori probleme atunci când persoanele au așteptări diferite una de la cealaltă, iar acestea nu sunt clarificate. În scenariul care urmează, vom analiza modul în care ai putea clarifica aceste așteptări cu ajutorul întregii game de opțiuni asertive.

1. Asertivitatea de bază *Declararea poziției, nevoilor și dorințelor tale* Te hotărăști să-l abordezi pe Bill pentru a gestiona/clarifica	„Bill, aș vrea să vorbim despre aceste ore suplimentare pe care ne ceri să le facem în plus față de ceea ce este stabilit în contract. De acum înainte va trebui să plătești separat pentru ele, întrucât nu fac parte din acordul nostru preliminar pe șase luni...“

așteptările sale.	
2. Asertivitatea de chestionare *Îl încurajează și îl invită pe celălalt să răspundă.* Pui o întrebare pentru a-l încuraja pe Bill să răspundă. *Bill se împotrivește...*	„...Ce părere ai despre asta?“ *„Ei bine, dacă ai lăsat lucrurile astea să se întâmple, înseamnă că, implicit, ai fost de acord.“*
3. Asertivitatea empatică *Comunică faptul că înțelegi ce simte celălalt.* Răspunzi demonstrându-ți empatia față de Bill. *Bill insistă în continuare...*	„Bill, îmi dau seama că așa vezi tu lucrurile.“ „Îți dai seama că vreau să-ți ofer cele mai bune servicii și că sunt nevoit să mă concentrez în primul rând pe obligațiile contractuale?“ *„Dacă vrei să ne oferi cele mai bune servicii, atunci oferă-ne în continuare ceea ce dorim.“*
4. Asertivitatea de discrepanță *Faci referire la o discuție anterioară sau la un acord implicit între voi doi.* *Bill insistă în continuare...*	„Bill, din câte îmi amintesc, îți doreai să lucrăm într-un spirit de colaborare, adică să dăm și să primim în mod egal. Am făcut deja o serie de ore suplimentare și mi se pare că doar compania mea a dat, iar tu doar ai primit. Doresc să revenim la înțelegerea inițială. Ce părere ai?“ *„Uite ce este, am ales compania voastră pentru că mi s-a părut că sunteți mai flexibili decât concurenții voștri.“*
5. Asertivitatea sentimentelor negative *Emoțiile sunt o parte importantă a influenței personale și arată deseori implicațiile asupra ta și asupra modului în care te simți.* *Bill insistă în continuare...*	„Bill, ajută-mă să înțeleg. Sunt dezamăgit și uimit că nu putem cădea de acord asupra unui lucru care este corect și echitabil. Ce trebuie să facem ca să ajungem la o înțelegere?“ *„Și noi dorim o relație de afaceri corectă, însă ar fi trebuit să-mi spui mai devreme că există o problemă — ai permis ca așteptările noastre să crească.“*
6. Asertivitatea de sancționare *Demonstrează cât ești de implicat în găsirea unei soluții și ce ești pregătit să faci pentru realizarea unei negocieri de tip* win-win.	„Ai dreptate și sunt în mare parte vinovat pentru că nu am făcut-o.“ „Pentru a merge mai departe, trebuie să găsim o soluție care să ne mulțumească pe amândoi, astfel încât să progresăm cu acest proiect. Dacă nu cădem de acord asupra faptului că aceste ore suplimentare trebuie să fie facturate separat, nu mai pot aproba niciuna dintre ele. Nu doresc să ajungem în acest punct, așa încât haide să ne înțelegem pentru a găsi o soluție.“ *„Tot nu sunt mulțumit și nu văd de ce am începe să plătim*

Această conversație poate fi soluționată în acest punct. Dacă Bill se opune în continuare unei soluționări reciproc avantajoase, poți merge până la nivelul asertivității de proces pentru a rezolva situația.	*pentru lucruri deja incluse.“*
7. Asertivitatea de proces *Detașează-te un moment de problemă — ia-ți un „time-out“ –, astfel încât pozițiile amândurora să se îmblânzească, și lămurește-te dacă sunt și alte probleme de fond care stau în calea găsirii unei soluții.* Senzorii tăi emoționali indică faptul că ar putea exista alte motive în spatele încăpățânării lui Bill.	„Bill, nu îți stă în fire să fii atât de înverșunat. Mi se pare că ești supus unei mari presiuni. Ce se întâmplă de fapt?“

CUM SĂ GESTIONEZI REMARCILE RĂUTĂCIOASE

Te poți trezi cu o remarcă jignitoare din senin și fără niciun avertisment. Ai fost vreodată victima vreunei ofense, fără să fi fost capabil să ripostezi pe loc?

După câteva secunde ți-a venit răspunsul perfect, însă momentul s-a dus, la fel și persoana care te-a jignit.

Jignirile îți dau acea strângere de inimă, acea senzație că îți cade cerul în cap, până când nu mai poți suporta și explodezi cu agresivitate.

Remarcile răutăcioase sunt cele pe care oamenii ți le aruncă atunci când sunt nemulțumiți de ei înșiși și vor ca și tu să te simți prost = eu am o problemă, la fel și TU.

O replică de același calibru te poate liniști pe moment, dar ea precede adesea escaladarea răzbunării. Persoana care te-a jignit știe că a obținut ceea ce a vrut, pur și simplu pentru că ai reacționat.

Scopul gestionării acestor ofense este acela de a le *opri* și de a

realiza acest obiectiv *păstrându-ți intact respectul de sine*.

LIPSA REACȚIEI

Una dintre opțiuni este aceea de a nu reacționa (lipsindu-l pe atacator de reacția pe care și-o dorește) și de a ignora comentariul. Aceasta ar putea funcționa. Sau ai putea încerca să iei ofensa în glumă: „Câteodată mi se întâmplă să nu înțeleg totul perfect, dar la urma urmei asta arată că nu sunt decât un om“.

Dacă niciuna dintre aceste abordări nu este eficientă, există și alte opțiuni, al căror scop este de a-l face pe celălalt să înțeleagă ceea ce *simți* în legătură cu comentariul său.

În cazul unor comentarii jignitoare, folosirea asertivității de bază ca prim răspuns întârzie rezultatul pe care vrei să-l obții, adică să-l determini pe individul respectiv să realizeze cât de supărătoare este remarca sa. Pe când o întrebare pusă chiar de la început îți permite să preiei inițiativa, împingându-l pe celălalt într-o poziție defensivă.	
1. Asertivitatea de chestionare Un răspuns nespecific care, după cum am constatat, funcționează în orice situație deoarece: tinde să-l blocheze pe celălalt; aceasta nu este reacția pe care el o dorește; acum deții tu controlul; îți permite să câștigi timp pentru a formula un răspuns mai eficient, dacă mai este cazul; cealaltă persoană este pusă în situația de a da explicații.	*„Ce te face să spui asta?“*
2. Asertivitatea empatică Încheierea intervenției printr-o întrebare este o metodă utilă în astfel de situații. Aceasta dovedește respect față de cei care poate nu sunt conștienți că te *jignesc* sau nu-și dau seama de *efectul* comentariului lor.	*„Simt în vocea ta o oarecare nervozitate când spui asta. Ești în regulă?“*
3. Asertivitatea de discrepanță Dacă remarcile jignitoare continuă: *Faci referire la o discuție anterioară sau la un acord implicit între voi.*	*„Max, pe de o parte ai fost de acord să nu mai fii atât de sarcastic la birou, pe de alta continui să faci remarci umilitoare pentru ceilalți. Ce s-a întâmplat?“*
4. Asertivitatea sentimentelor negative Dacă remarcile malițioase continuă: *La baza comentariilor răutăcioase stau emoțiile. Poate că Max nu-și dă seama de efectul acestora asupra ta și dorești să-ți folosești emoțiile într-un mod productiv.*	*„Max, mă enervează faptul că îți închipui că poți continua așa, simt că este din ce în ce mai dificil să ne respectăm reciproc. Aș dori*

	ca toate acestea să înceteze, ce zici?“
5. Asertivitatea de sancționare Dacă acestea tot nu se opresc: *Demonstrează atât hotărârea ta de a găsi o soluție, cât și ce ești dispus să faci pentru a desfășura o negociere de tip* win-win.	*„Max, dacă nu încetezi să ne critici, pe mine și pe ceilalți, nu te voi mai apăra în fața celorlalți. Nu vreau să ajungem acolo, așa că ce putem face în această privință?“*
6. Nivelul de proces Senzorii tăi emoționali indică faptul că ar putea exista alte motive pentru comportamentul lui Max. *Asertivitatea de proces te ajută să te detașezi de problemă, să-ți iei un „time-out“, astfel încât ambele părți să-și reconsidere pozițiile și să facă posibilă clarificarea altor potențiale chestiuni care împiedică găsirea unei soluții.*	*„Max, te legi de mine în mod repetat. Există cumva o problemă mai profundă între noi?“*

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Când remarcile răutăcioase au încetat, poți acționa asupra nesiguranței lui Max și îl poți lăuda de câte ori comentariile lui sunt deschise și constructive. Schimbarea nu se va petrece peste noapte. Este necesar ca laudele tale să fie persistente, sincere și specifice.

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum, gândește-te la o situație personală și întocmește-ți în scris un plan bazat pe următoarele întrebări:

- Ce vei spune cu exactitate?
- În ce moment vei începe?
- Ce piedici ai putea întâmpina?
- Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depășești aceste obstacole?
- De al cui ajutor ai nevoie?
- Cum te vei recompensa singur?

6

Cum să-i ajuți pe ceilalți să-și atingă întregul potențial la locul de muncă

Oferă laude și critici, comunică limpede și asigură-te că solicitările îți sunt îndeplinite

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Ai fost recent promovat și ai preluat conducerea unei echipe de relații cu clienții, deja existentă.

Ești pe cale de a avea prima ședință de evaluare a performanțelor, împreună cu Phil, cel mai vechi membru al echipei și liderul acesteia. Ești îngrijorat în legătură cu această întâlnire pentru că trebuie să-i oferi feedback, lucru pe care directorii precedenți s-au temut să-l facă. Știi că Phil nu este prea încântat de criticile referitoare la comportamentul său și crezi că ar putea deveni dezagreabil și face o criză de nervi. Gândul la această întâlnire nu-ți dă pace.

Phil este o persoană conștiincioasă și devotată muncii sale. El este atent la detalii și meticulos în tot ceea ce face. Se așteaptă ca atât colegii, cât și clienții să știe și să-i comunice clar ceea ce doresc. Tot ce spune el este corect și cunoaște pe de rost toate produsele și serviciile companiei. Este rapid și eficient și, în zilele bune, o mină de informații și persoana la care toți apelează când nu știu ceva.

Ceea ce însă îți creează reale probleme este purtarea lui

posomorâtă, atitudinea sa negativă față de orice schimbare și orice este nou. Are un mod agresiv, condescendent, de a vorbi cu colegii. Se chinuie să comunice cu clienții, lăsând impresia că este nepoliticos și neserviabil. Feedbackul repetat din partea clienților indică faptul că este lipsit de empatie și flexibilitate și unii dintre aceștia chiar evită să aibă de-a face cu el. Acest lucru pune o presiune suplimentară asupra celorlalți membri ai echipei și are un impact negativ asupra vânzărilor.

A sosit vremea să vezi dacă Phil își poate schimba comportamentul sau dacă ești obligat să iei niște măsuri disciplinare care pot duce la încheierea contractului său de muncă.

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

- Reclamațiile de la clienți sunt tot mai numeroase.
- Eviți orice ocazie de a sta de vorbă cu Phil.
- Neîncrederea dintre tine și echipă este în creștere.
- Apar mai multe conflicte care duc la un mediu de lucru sufocant.
- Membrii echipei evită să-și asume răspunderea.
- Moralul echipei are de suferit.
- Angajații sunt mai puțin flexibili în ceea ce privește orele de program și repartizarea pe schimburi.
- Încasările au de suferit.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea să-și spună Phil?

- „Fac o treabă bună. Nimeni din conducere nu a pretins contrariul și nici nu s-a plâns că ceea ce fac este greșit.“
- „Muncesc din greu; fac ceea ce mi se cere; sunt punctual și aproape niciodată în concediu de boală, ceea ce nu pot spune

despre unele persoane din jurul meu. Ce pot face mai mult de-atât?“

- „Spun lucrurilor pe nume și nu mă iau după mofturile clienților — jumătate dintre ei, de multe ori, nu știu exact ce vor.“
- „Fac totul ca la carte, de aceea și există reguli, nu fac lucrurile după bunul meu plac.“
- „Lucrurile nu mai sunt ce-au fost; nu mai este îndeajuns să-ți faci treaba, trebuie să fii plăcut și să vorbești mieros.“
- „Sunt așa cum sunt și sunt prea bătrân să mă schimb.“

Ce ar putea să-și spună colegii săi?

- „Lui Phil îi convine, se pare că poate face lucrurile după bunul său plac.“
- „Dacă poate scăpa nepedepsit, înseamnă că putem și noi.“
- „E timpul ca șeful să ne trateze în mod egal.“
- „Relațiile cu clienții nu sunt așa de importante, altfel cineva ar fi stat de mult de vorbă cu Phil.“
- „Poate că ar trebui să ne comportăm ca el.“
- „Nu este drept să ne revină nouă mai multă treabă întrucât clienților nu le place să stea de vorbă cu Phil.“
- „Mai bine să-l ocolim pe Phil când este în toane proaste.“

Ce ar putea să-și spună clienții?

- „Este penibil să am de-a face cu Phil, e mai simplu să te adresezi altcuiva.“
- „Pot obține servicii mai bune în altă parte; aici nu mă simt apreciat.“
- „Am parte de servicii bune din partea celorlalți membri ai echipei; conducerea lor trebuie să fie lipsită de autoritate, altfel Phil nu ar scăpa nepedepsit.“
- „Politețea nu costă; e clar că nu mă vor drept client.“
- „Ce companie plătește un director al serviciului de relații cu clienții când de fapt nimănui nu-i pasă aici de clienți?“

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

- Ai detestat întotdeauna orice neînțelegere între persoanele cu care lucrezi și te-ai străduit să eviți conflictele cu orice preț.
- Ai ignorat primele murmure de nemulțumire ale membrilor echipei și ai sperat că lucrurile se vor aranja de la sine.
- Ai interpretat creșterea numărului de reclamații drept rezultat al modificării termenilor de creditare în cazul multor clienți.
- Ai pus scăderea încasărilor pe seama altor probleme «tehnice» și a creșterii competiției pe piață.
- Ai sperat ca moralul echipei să crească absolut ca prin minune.
- Ai estimat că Phil se comportă în general bine, chiar dacă are unele zile mai proaste.
- Te-ai asigurat în mod repetat că nu este vina ta, comportamentul capricios al lui Phil a fost tolerat de ani buni.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

- „Pot fi ferm, însă corect în discuția mea cu Phil din această după-amiază.“
- „Pot să-mi fac timp să mă pregătesc și să-mi notez câteva idei care să mă ajute în timpul discuției.“
- „Pot să-i explic exact aspectele conduitei sale care trebuie să se schimbe și pot să-i dau exemple concrete.“
- „Pot să-i explic consecințele comportării sale asupra clienților, a mea și a restului echipei.“
- „Pot să menționez anumite situații în care purtarea sa a fost demnă de laudă și să-i dau exemple.“

- „Pot să-l întreb ce crede despre feedbackul primit și să-i arăt că am ascultat.“
- „Pot să-i dau ocazia să facă schimbările necesare.“
- „Pot să-l întreb cu ce îl putem ajuta, eu și restul echipei.“
- „Pot să-i explic ce se va întâmpla dacă nu se schimbă.“
- „Pot comunica întregii echipe standardele de performanță pe care le pretind.“

Ce drepturi trebuie să îți acorzi ție însuți pentru a aborda această situație de o manieră asertivă?

- Dreptul de a oferi feedback.
- Dreptul la anumite standarde de performanță și comportare.
- Dreptul de a dezvolta abilitățile membrilor echipei.
- Dreptul de a fi deschis și sincer, astfel încât carierele lor să nu aibă de suferit.
- Dreptul ca toți membrii echipei să fie tratați în mod egal.
- Dreptul la un răspuns.
- Dreptul de a fi respectat.
- Dreptul de a le asigura clienților servicii excelente.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

- Ținta de venituri este atinsă: angajații au o slujbă și o vor avea și pe viitor.
- Îi ofer lui Phil un feedback constructiv: Phil are șansa de a răspunde și de a face schimbările necesare.
- Clienții obțin serviciile de calitate pe care le merită: reclamațiile se reduc.
- Sunt perceput ca o persoană care schimbă comportamentele inadecvate și disfuncționale — echipa vede că tot ce clamăm punem și în practică
- Voi fi perceput ca fiind capabil să schimb comportările nepotrivite și disfuncționale: se creează un mediu de respect reciproc.

ACȚIUNI

FII GATA SĂ OFERI FEEDBACK CU LAUDE ȘI CRITICI DEOPOTRIVĂ

Studiile care au cercetat efectele feedbackului au ajuns la concluzia că în aspectele legate de muncă, în care respectivul angajat este mai sever criticat, este mai probabil ca randamentul de după interacțiune să scadă.

Studii similare au arătat că feedbackul sub formă de laude este privit doar ca o simplă dovadă de politețe.

Oare acest lucru înseamnă că a oferi feedback este o pierdere de vreme? Sau este ceva greșit în modul în care oferim efectiv laudele și criticile? Atât cercetările practice, cât și experiența proprie sprijină ultima variantă. Mulți manageri din organizații importante au mare nevoie de feedback: „Spune-mi ce pot face ca să fiu mai bun“, „Spune-mi cum mă descurc.“ Se știe că feedbackul oferit cu pricepere sporește performanța.

LAUDE

Feedbackul negativ este mult mai răspândit decât cel pozitiv — laudele.

O modalitate de a schimba cultura organizațională este aceea de a redresa balanța în favoarea aprecierilor pozitive.

Oricare ar fi recompensa oferită, laude sau recunoaștere, este posibil să obții comportamentul pe care-l lauzi în mod repetat. De exemplu, dacă vrei ca echipa ta să-și mențină nivelul de performanță sau să-l depășească, trebuie să lauzi lucrurile pe care le face bine.

În jur de 95% din ceea ce fac angajații fac bine. Dacă neglijezi să-i lauzi, îți asumi riscul ca acest procent să scadă.

Laudele funcționează mai bine când sunt oferite la scurt timp după evenimentul respectiv.

Dacă trebuie să acorzi, ca în povestea reală de la începutul

acestui capitol, laude și critici împreună, *decuplează-le* una de alta, astfel încât *fiecare* dintre ele să poată fi prețuită și auzită. Și acordă-le intervale de timp relativ egale.

1. Asertivitatea de bază *Declararea poziției, a cerințelor și dorințelor tale* Acesta este un exemplu de cum putem introduce laude și critici împreună, gestionându-le apoi separat. Mai întâi dorim să ne concentrăm pe punctele forte.	„Phil, doresc să discut cu tine o serie de lucruri legate de îndatoririle tale. Sunt multe lucruri pe care le faci extrem de bine și aș vrea să le acord câteva momente. Există și unele aspecte pe care am putea să le abordăm diferit și vom vorbi și despre acestea. În primul rând, haide să vorbim despre competențele tale și despre aspectele legate de munca pe care o faci bine. Phil, unul dintre talentele tale este atenția la detalii. De exemplu, știu că mă pot bizui pe rapoartele tale săptămânale și ceea ce mi se pare deosebit de util este felul în care prezinți cifrele săptămânale.“ „Sunt capabil să înțeleg pe loc punctele-cheie pe care trebuie să mă concentrez pentru a atinge ținta propusă și am folosit aceste rapoarte ca să arăt și altora cum ar trebui făcute.“
Phil se împotrivește... Unele persoane pot opune rezistență și ignora feedbackul pozitiv pentru că i-ar putea face să se simtă oarecum incomodați. În cazul lui Phil, credem că opune rezistență chiar și numai pentru faptul că el percepe aceste laude drept o manipulare și o îndulcire a lucrurilor care urmează să fie spuse.	*„Nu e mare scofală, e un lucru pe care l-am făcut dintotdeauna.“*
2. Asertivitatea de chestionare *Îl încurajează și îl invită pe celălalt să răspundă.*	„E nevoie de ceva timp ca să examinezi toate datele și să le extragi pe cele relevante. Cum reușești să faci asta și să iasă bine de fiecare dată?“
Phil se împotrivește... Cu toate acestea, timpul petrecut discutând aspectele pozitive ale comportamentului ajută la validarea autenticității abordării tale.	*„Nu știu, e ceva ce am fost întotdeauna capabil să fac, nu e mare scofală!“*
3. Asertivitatea empatică și de chestionare *Transmite celuilalt faptul că înțelegi ce simte.*	„Chiar dacă crezi asta, este totuși nevoie de multă pricepere. Vrei să analizezi modul în care întocmești aceste rapoarte și să-i înveți și pe ceilalți cum să le facă?“

Împotrivire	*„Hm, nu sunt sigur, ar fi vorba de mai multă muncă și sunt deja foarte ocupat.“*
Răspuns	„Înțeleg acest lucru. Dacă am putea să-i facem pe ceilalți membri ai echipei să ofere date la fel de acurate ca ale tale, am economisi în final o mulțime de timp. Vom schița împreună un program de lucru, astfel încât să nu fii supraaglomerat. Aș vrea să facem lucrul ăsta, ce zici?“

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Fă în așa fel încât să treci din când în când pe la departamentul în care lucrează Phil și să observi ocaziile în care aplică schimbările pe care și le-a asumat ori să-l lauzi pentru tentativele sale de a le aplica. Identificarea acestor schimbări încă de la început consolidează modificările comportamentale pe care le dorești și îți permite să-i acorzi în continuare sprijinul, dacă este nevoie.

Critica funcționează mai bine dacă este la obiect, adică întreabă-te ce anume din ceea ce *face* și *nu face* Phil creează probleme și care este efectul asupra *ta* și *asupra altora*.

Critica asertivă funcționează cel mai bine când este îndreptată spre viitor și concentrată pe ceea ce poate fi făcut pentru a schimba lucrurile în bine și nu când este o analiză retrospectivă interminabilă. Trecutul te poate învăța să faci lucrurile mai bine, însă el nu poate fi schimbat.

CLARIFICĂ-ȚI AȘTEPTĂRILE

În prealabil

Întreabă-te:

- Ce anume din ceea ce *face* și *nu face* cealaltă persoană creează probleme?
- Care este efectul asupra *ta/altora/afacerii*.

PE PARCURSUL FEEDBACKULUI

1. Asertivitatea de bază *Declararea poziției, a cerințelor și dorințelor tale* Acesta este un exemplu de introducere a	„Phil, acum doresc să vorbim despre unele aspecte ale comportării tale în care aș vrea să faci unele schimbări. Primul aspect este legat de comunicarea cu

laudelor și criticilor în același timp. După ce am acordat un interval de timp generos competențelor, acum ne referim la ceea ce dorim să se schimbe în comportarea lui Phil.	colegii, cu angajații din celelalte departamente și cu clienții. Pare să existe un același tipar de comportament față de toți aceștia, permite-mi să dau un exemplu: Atunci când îi întrerupi pe clienți și nu îi lași să termine ce au de spus, ei se simt ignorați și se enervează.“
2. Asertivitatea de chestionare *Îl încurajează și îl invită pe celălalt să răspundă.* Asertivitatea de chestionare este folositoare în special în cazul criticii, când vrei: • Să nu activezi mecanismul de apărare și să minimizezi rezistența la schimbare. • Să permiți oamenilor să aprecieze singuri ce fac bine, ce nu fac prea bine și ce ar putea face diferit. • Să dai celeilalte persoane ocazia de a-și prezenta propria versiune. Poate că nu ai înțeles bine sau nu ai ținut cont de anumite împrejurări.	„Ce părere ai despre treaba asta?“
Răspunsul lui Phil...	*„Nu am timp să-i ascult bătând câmpii, știu exact de ce au nevoie chiar dacă ei nu știu.“*
3. Empatia și înțelegerea verbală *Transmite celorlalți faptul că înțelegi ceea ce simt. Înțelegerea verbală este o modalitate de a ajunge să fiți pe aceeași lungime de undă înainte de a merge mai departe* *Phil se împotrivește...*	„Înțeleg că ți se pare frustrant când clienții te fac să pierzi o mulțime de timp pentru că nu vorbesc clar. Phil, îți dai seama de problemele care apar când clienții se simt ignorați?“
	„Da, însă, dacă mi-aș pierde prea mult timp cu ei, nu aș mai reuși să fac nimic altceva.“
4. Asertivitatea de discrepanță	„Declarăm că ascultăm cu atenție cerințele clienților noștri, însă comportarea noastră arată că nu suntem interesați de părerile lor. Trebuie să le arăți clienților că sunt ascultați și să fii un exemplu pentru echipa ta.“
Phil opune rezistență...	*„Nimeni nu mi-a criticat până astăzi modul în care mă port cu clienții și sunt aici de ceva vreme!“*
5. Asertivitatea sentimentelor negative	„Phil, atunci când ignori ce spun oamenii, se creează resentimente și, drept urmare,

	clienții merg în altă parte. Sunt dezamăgit că uneori tratezi clienții în acest mod. Pe viitor aș dori să asculți respectuos ce are de spus fiecare client.“
Phil opune în continuare rezistență...	*„Îți este ușor să spui asta, nu tu ești sâcâit zi de zi!“*
6. Asertivitatea de sancționare	„Phil, acest comportament îți pune cariera în pericol. Dacă nu-ți rezolvi acum problemele, îți limitezi potențialul în cadrul acestei companii. Nu vreau să se întâmple acest lucru, așa încât, de-acum înainte, te rog să începi să te comporți mai respectuos cu clienții. Mai exact, te rog să le acorzi atenție rezumând ceea ce ai auzit și verificând că ai înțeles corect, înainte de a spune ce ai de spus. Ce părere ai?“
Reacția lui Phil...	*Pare furios și păstrează tăcerea*
7. Asertivitatea de proces	„Phil, există și alte probleme pe care nu mi le-ai spus și care te fac să-ți fie greu să te porți adecvat cu clienții?“

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum gândește-te la o situație personală și întocmește-ți în scris un plan de acțiune bazat pe următoarele întrebări:

- Ce vei spune exact?
- În ce moment vei începe?
- Ce piedici ai putea întâmpina?
- Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depășești aceste obstacole?
- De al cui ajutor ai nevoie?
- Cum te vei recompensa singur?

7

Cum să faci față unui comportament dificil și să gestionezi conflictele

Abordând agresivitatea și obținând implicarea celorlalți

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Ești o persoană ambițioasă, cu numeroase idei legate de creșterea vânzărilor și sporirea productivității în compania la care tocmai te-ai angajat. La interviul de angajare ți s-a spus că ai primit postul, pentru că ești deschis, entuziast și ai o mulțime de idei.

De când ți-ai început slujba, ai remarcat că există numeroase aspecte ale afacerii care ar putea fi îmbunătățite cu costuri modice. Entuziasmul tău de a iniția unele schimbări s-a diminuat, însă de când lucrezi aici.

La început, ideile tale erau ascultate și chiar bine primite de către membrii conducerii companiei. Realitatea, după un an, este însă diferită. Superiorul tău direct, Sally, deși în mod cert competentă, ți-a ignorat sugestiile de a spori productivitatea. Ea pare de asemenea refractară la oricare dintre ideile tale, motivând, de exemplu: „N-o să le placă, asta nu va merge, am mai încercat asta“.

Drept urmare, Sally și cu tine nu cădeți de acord în nicio privință și astfel, în ceea ce privește influența, te confrunți cu o

adevărată provocare. Sally te percepe drept o amenințare la adresa autorității sale și pentru ceea ce ea consideră drept responsabilitatea ei de a iniția și a gestiona orice schimbare.

Propriul ei șef, Mike, este mai tânăr și extrem de inteligent, însă mai puțin experimentat, bizuindu-se pe Sally pentru consiliere.

De curând, Mike ți-a cerut sugestii despre sporirea performanței la nivel de echipă. Ai discutat împreună cu echipa și i-ai prezentat lui Mike unele propuneri. Însă ți-ai dat seama că Mike evită să ia vreo hotărâre și se comportă așa cum se „presupune“ că ar face-o un șef bun.

Mike are numeroase competențe, însă gestionarea conflictelor nu este una dintre ele. Reacția sa în cazul unui conflict este să spună ceva autoritar, în „limbaj managerial“, și apoi să se retragă în viteză, nedându-le celorlalți ocazia să răspundă.

Totodată, Sally consideră că manipulezi lucrurile, astfel încât să-i uzurpi autoritatea și să-i subminezi poziția. Sally te-a chemat pentru o discuție de clarificare. Bănuiești că aceasta ar putea degenera într-o dezbatere aprinsă.

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

- Ai investit prea mult orgoliu în ideile tale și, în consecință, respingerea lor echivalează cu respingerea propriei tale persoane.
- Ai renunțat cu ușurință la o idee atunci când, odată expusă, ea a fost ignorată.
- Nu mai ai atât de multă încredere în propriile idei ca înainte.
- Nu mai ești la fel de încrezător că poți schimba lucrurile.
- Ești mai puțin dispus să-i contrazici pe ceilalți.
- Nu mai insiști asupra niciuneia dintre propunerile tale, le lași să fie ignorate.
- Ești mai tolerant față de lipsa de eficiență.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea să-și spună Sally?

- „Cine se crede el?“
- „Nu încearcă decât să creeze probleme.“
- „Nu cumva vrea slujba mea?“
- „Înainte să-și bage el nasul, totul funcționa ca pe roate.“
- „Știu ce merge și ce nu merge; el nu este aici decât de puțin timp.“
- „Avem nevoie de stabilitate, nu de schimbări constante.“
- „Eu ar trebui să fiu văzută drept inventivă, nu el.“
- „Orice schimbare mi-ar putea diminua autoritatea.“

Ce ar putea să-și spună Mike?

- „Am nevoie să fiu văzut ca fiind interesat într-o continuă perfecționare.“
- „Pot cere unele idei, dar nu trebuie să fac nimic în legătură cu ele.“
- „Pot spune: «Mă voi gândi la asta».“
- „Mi-aș dori ca ei doi să se înțeleagă mai bine.“
- „Nu e nevoie să mă grăbesc, în cele din urmă lucrurile se rezolvă de la sine.“

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

- Ai făcut sugestii fără a-i cere părerea lui Sally.
- Ți-ai pus ideile în scris, prezentându-le drept un fapt împlinit.
- Sugestiile tale nu au luat în considerare cultura organizațională — ai insistat pe schimbări revoluționare mai curând decât să urmărești o dezvoltare în cadrul limitelor

actuale.

- Te-ai grăbit să subliniezi limitele propunerilor lui Sally.
- Mike a fost prins la mijloc în unele dintre altercațiile tale cu Sally.
- L-ai presat foarte tare pe Mike pentru unele decizii, în loc să cauți căi alternative de abordare.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă în legătură cu Mike?

- „Pot să o implic mai mult pe Sally în dezvoltarea sugestiilor și propunerilor viitoare.“
- „Pot fi mai selectiv în legătură cu ideile mele și să le promovez doar pe cele cu impact mai mare.“
- „Pot să fiu mai atent la cei care se împotrivesc schimbărilor și să-i folosesc pe Sally și Mike ca promotori ai ideilor mele.“
- „Pot să-mi promovez în continuare propunerile cu entuziasm, fără a vedea refuzul lor drept o respingere a mea, ca persoană, și a calităților mele.“
- „Pot găsi modalități mai creative de a-mi prezenta propunerile.“
- „Pot face diferența dintre părțile «bune» și cele «proaste» din propunerile lui Sally și să le recunosc pe cele bune.“
- „Pot afla de la Mike și Sally ce a lipsit propunerilor mele anterioare, pentru a învăța din greșelile mele.“

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă în legătură cu Sally?

- „Pot să-mi apăr respectuos opiniile în cazul unui conflict.“
- „Dacă discuția se încinge, pot aplica tehnicile potrivite pentru a rămâne ferm, respectuos și asertiv.“
- „Îmi pot menține asertivitatea și pot face față oricărei agresivități, rămânând calm și stăpân pe mine și pe emoțiile mele.“
- „Îmi pot menține asertivitatea și o pot încuraja și pe Sally să fie

asertivă.“

- „Pot face eforturi pentru a ajunge la un rezultat avantajos pentru amândoi.“

Ce drepturi trebuie să îți acorzi ție însuți pentru a aborda această situație de manieră asertivă?

- Dreptul de a căuta modalități de perfecționare a procedeelor de lucru și de creștere a afacerii.
- Dreptul de a prezenta idei care cred că vor fi benefice pentru companie.
- Dreptul la o reacție privitoare la aceste idei.
- Dreptul de a primi feedback și de a învăța din sugestiile celorlalți.
- Dreptul de a fi tratat cu respect.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

- Îmi expun ideile cu delicatețe: ceilalți vor fi mai pregătiți să le accepte.
- Le ascult preocupările: se vor simți mai apreciați și mai bine înțeleși.
- Lucrăm mai mult ca o echipă: Sally și Mike simt că dețin mai mult control.
- Coeziunea este mai puternică în rândul personalului: crește disponibilitatea de a depune eforturi în vederea unor rezultate mai bune.
- Așteptările sunt mai mari: cresc vânzările și randamentul.

ACȚIUNI

CUM SĂ FACI FAȚĂ UNEI CONVERSAȚII DIFICILE CU MIKE

Aceasta ar putea fi o situație în care este greu să obții implicarea celuilalt. Înțelegerea punctelor sale de vedere, a ideilor și a ceea ce reprezintă motive de îngrijorare pentru Mike ar putea presupune un efort considerabil, din cauza comportamentului său nonasertiv

sau pasiv-agresiv. În majoritatea cazurilor, el este reticent în a lua o hotărâre ori dă un ordin fără a oferi vreo explicație.

În exemplul de mai jos, ai încercat în mai multe ocazii să-l abordezi pe Mike pentru a discuta câteva dintre ideile tale. De fiecare dată, el s-a eschivat sub diverse pretexte, însă astăzi ai reușit în sfârșit să discuți cu el.

1. Asertivitatea de bază *Îți expui ideea* *Mike opune rezistență...*	„Mike, ai vrut să-ți expun câteva idei de-ale mele despre cum am putea îmbunătăți munca la nivel de echipă, iată-le.“ *„Lasă hârtiile astea la mine, îmi pare rău, probabil nu voi avea ocazia să mă uit peste ele în următoarele câteva săptămâni, deoarece sunt extrem de ocupat.“*
2. Asertivitatea de chestionare *Îi ceri părerea.* *Mike opune rezistență...*	„Nu ai totuși zece minute să discutăm punctele principale?“ *„Aș prefera să am ocazia să le parcurg mai întâi și apoi să stăm de vorbă.“*
3. Asertivitatea empatică *Iei notă de opinia lui și împingi discuția mai departe.* *Mike opune rezistență...*	„Știu cât ești de ocupat și nu mă aștept să iei o hotărâre chiar acum, însă tot aș dori să evidențiez unul sau două dintre punctele principale, ca să-mi dau seama dacă sunt pe calea cea bună.“ *Oftează... „OK, dar trebuie să te grăbești, ai doar câteva minute.“*
4. Asertivitatea de discrepanță *Subliniezi prăpastia dintre ceea ce se spune și ceea ce se face.* *Mike rezistă...*	„Mike, săptămâna trecută mi-ai spus că dorești cât de curând posibil câteva idei despre perfecționarea activității echipei. Acum îmi spui că nu ai timp să discuți despre ele. Când ne putem face timp pentru acest lucru?“ *„Îmi pare rău, însă nu pot lua nicio hotărâre fără a-i consulta pe ceilalți.“*
5. Asertivitatea sentimentelor negative *Descrii impactul negativ al comportării sale asupra ta/altora/afacerii.* *Mike opune rezistență...*	„Mă simt frustrat atunci când amâni această discuție. Faptul că nu primim niciun răspuns la propunerile noastre ne afectează moralul, mie și celorlalți din echipă.“ Când poți să-ți faci un pic de timp liber?“ *„Uite ce e, simt că mă presezi prea tare. Ți-am spus că îți voi da un răspuns mai târziu. Acum trebuie să plec.“*
6. Asertivitatea de	„Dacă nu vom avea un feedback la ideile noastre, cred că în viitor

sancționare	echipa va fi reticentă în a-ți mai oferi vreuna. Așadar, când ești disponibil să le discutăm pe acestea?“
Mike opune în continuare rezistență…	*Pare furios și păstrează tăcerea.*
7. Asertivitatea de proces	„Mike, există și alte probleme pe care nu le-ai menționat și care te fac să-ți fie greu să ne asculți ideile?“

CEI 4P (PAUSE, PROBE, POSTURE, PACE) ȘI AGRESIVITATEA

Când cineva se comportă agresiv, în general este din cauză că acea persoană și-a pierdut controlul — asupra sa ori asupra situației — și simte că nimic nu se va face decât dacă ridică tonul și este furioasă. De exemplu: „Nu asculți decât când mă înfurii…“ Agresivitatea necesită o reacție ostilă pentru a-i susține avântul.

Abordarea celor 4P urmărește în primul rând să ofere stăpânire de sine și să dezamorseze situația și, în al doilea rând, să îl calmeze pe interlocutor, astfel încât să fie capabil să rezolve problema prin alte metode decât cele agresive. Îi încurajează de asemenea pe oameni să reflecteze.

1. **Pauza** (*Pause*). Fii pregătit să asculți și să evidențiezi acest lucru. Lasă-l pe celălalt să se „descarce“.
2. **Sondarea** (*Probe*).

   Pune întrebări deschise care îi fac pe oameni să gândească mai activ și îi ajută să-și pună mintea la contribuție. Ele te vor ajuta de asemenea în identificarea problemei reale.

   Verifică modul în care ai înțeles problema interlocutorului, acest lucru te va ajuta să arăți că îți pasă și că ai ascultat.

   Fii atent la indicii — pentru a pune și alte întrebări — ele există întotdeauna!
3. **Postura** (*Posture*). Deși nu întotdeauna poți fi văzut (la telefon, de pildă), trebuie să-ți compui o postură fermă în modul în care stai jos ori în picioare. Ai nevoie să simți forța propriului tău corp și să lași această forță să se exprime de la sine prin intermediul vocii.

4. **Ritmul** (*Pace*). Redu viteza cu care vorbești în mod normal și abordează-l pe celălalt cu un ton ferm, dar plin de atenție. Empatizează cu poziția sa și, odată ce ai înțeles-o, arată ce vei face în continuare.
   Când nivelul potrivit de empatie a fost atins, „ghidează-l pe interlocutor“ în rezolvarea problemei.

CUM SĂ FACI FAȚĂ UNEI SITUAȚII CONFLICTUALE CU SALLY

În exemplul de mai jos, porți cu Sally o discuție clarificatoare, discuție care părea să fi început bine, pentru ca apoi să devii conștient de frustrarea sa crescândă.

Faci o sugestie la care Sally răspunde agresiv.

Postura	De-a lungul întregii discuții, ai grijă să afișezi o postură deschisă, să-ți păstrezi poziția corpului dreaptă și „fermă“. Chipul, precum și gesturile mâinilor trebuie să exprime sinceritate.
Ritmul *Agresivitatea lui Sally* Pauză	Pe tot parcursul interacțiunii, ai grijă să nu vorbești prea repede. Când pui o întrebare, vorbește mai rar și pune accentul mai curând pe cuvintele care exprimă o acțiune decât pe substantive și pronume. *„Nu cred că ești în poziția de a face astfel de sugestii — nu ești aici de prea mult timp, lucrurile au funcționat foarte bine până acum...“* Păstrează tăcerea, nu întrerupe, observă ceea ce Sally comunică nonverbal și permite-i să termine.
Sondarea Asertivitatea de chestionare pentru a înțelege specificul problemei. *Agresivitatea lui Sally* Pauză	„Ce anume nu-ți place referitor la propunerile mele?“ *„De fiecare dată se întâmplă la fel: crezi că știi totul mai bine, nu poți accepta faptul că lucrurile au funcționat perfect înainte de a veni tu, tot ce vrei este să ne provoci neplăceri pentru a ți se recunoaște meritele...“* Pentru a-i permite lui Sally să termine
Sondarea	„*Simt* că ești foarte înverșunată, ce anume din propunerea mea îți

Asertivitatea empatică și de chestionare pentru a te concentra asupra problemei și a nu te lăsa distras de alte chestiuni. *Agresivitatea lui Sally continuă* Pauză	displace?“ *„Nu am încredere în motivele tale, ar trebui să lucrăm în echipă, nu poți să te duci mereu la Mike ca și cum treburile astea nu m-ar privi și pe mine.“* Pentru a-i arăta lui Sally că ai ascultat-o.
Sondarea Asertivitatea empatică și de chestionare pentru a ajunge la miezul problemei *Agresivitatea lui Sally* Pauză	„Îmi dau seama că avem metode de abordare diferite. Cu siguranță nu am dorit să fiu lipsit de respect. Ai și alte obiecții la propunerile mele?“ *„Dacă tot a venit vorba despre asta... simt că-mi subminezi autoritatea atunci când nu mă consulți în legătură cu aceste propuneri. Am propria mea părere despre ele, tu însă te duci direct la Mike, fără să mă consulți. Aș putea să ajut, deoarece cunosc sistemul și te-aș putea îndrepta în direcția potrivită astfel încât sugestiile tale să aibă un mai mare impact asupra lui Mike. Simt însă că nu îmi respecți poziția.“* Pentru a arăta încă o dată că ai fost atent la ceea ce a spus Sally.
Sondarea *Detensionarea emoțională a lui Sally*	„Nu mi-am dat seama că am avut un astfel de efect. Doresc foarte tare să lucrăm ca o echipă și apreciez aportul tău ca bine-venit. Ce trebuie să facem pentru a ne asigura că în viitor vom lucra mai bine împreună?“ *„Deci acum realizezi că ai nevoie de ajutorul meu. Păcat că nu ai înțeles asta încă de la început!“*
Sondarea *Asertivitatea de chestionare* Urmează o discuție asertivă	„Îmi doresc mereu ajutorul tău, așa că hai să discutăm ce crezi tu că trebuie făcut în acest moment în legătură cu propunerea de consolidare a echipei. Putem discuta acum despre asta?“

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum gândește-te la o situație personală și întocmește-ți în scris un plan de acțiune bazat pe următoarele întrebări:

- Ce vei spune exact?
- În ce moment vei începe?
- Ce piedici ai putea întâmpina?
- Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depășești aceste obstacole?
- De al cui ajutor ai nevoie?
- Cum te vei recompensa singur?

8

Cum să fii asertiv în cadrul ședințelor și al prezentărilor

Expune-ți punctele de vedere și stăpânește-ți emoțiile

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Echipa din care faci parte a fost în mod constant pe primul loc în ceea ce privește indicatorii-cheie de performanță — de la veniturile încasate și satisfacția clienților la furnizarea de servicii. Știi că ești foarte respectat de către membrii echipei, pe care o conduci și o instruiești excelent. Anul trecut, când s-a ivit un post liber în cadrul conducerii companiei, a fost o decizie ușoară aceea de a te promova în funcția de director zonal.

După cum era de așteptat, zona de care te ocupi le depășește acum ca performanță pe toate celelalte și se întrevede o nouă promovare.

Există însă un inconvenient semnificativ. Deși la început era un lucru pe care erai pregătit să-l accepți, cu fiecare lună care trece, acesta devine un obstacol major în calea unei alte promovări viitoare.

Trimestrial, compania organizează o reuniune regională, unde directorii zonali, directorii regionali și conducerea superioară efectuează o analiză strategică a orientării companiei. Se așteaptă ca fiecare participant să contribuie la luarea deciziilor care vor afecta planul de strategie în curs. În afara acestor reuniuni

regionale, directorii zonali se întâlnesc la fiecare șase luni pentru a decide și alte aspecte tactice.

În ambele reuniuni se așteaptă de la tine să prezinți un raport de activitate și să ai o contribuție importantă în cele două zile de întâlniri. Ți se pare ușor să-ți susții prezentările în fața echipei tale, însă când vine vorba să prezinți datele în fața egalilor tăi și a conducerii superioare, faci acest lucru în grabă și aștepți cu neliniște momentul în care va trebui să răspunzi la întrebări. Deși îți dorești acest lucru, contribuția ta la discuție lipsește aproape cu desăvârșire și nu pui niciodată întrebări.

Înainte de o recentă întâlnire regională, ai rugat pe unul dintre directorii zonali, colega ta, Linda, să preia inițiativa într-o problemă extrem de controversată și, când ea s-a uitat spre tine pentru sprijin, ai rămas tăcut.

Șeful îți spune că ceilalți interpretează lipsa ta de implicare drept aroganță. Ceilalți directori zonali, colegii tăi, precum și conducerea superioară, încep să-și piardă răbdarea și se îndoiesc serios dacă mai este sau nu oportun să participi la aceste întâlniri, deoarece comportamentul tău are un impact negativ asupra lor.

Ești pe cale de a-ți pierde credibilitatea și respectul celorlalți, iar probabilitatea unei viitoare promovări este substanțial redusă, întrucât următoarea promovare logică ar fi în funcția de director de operațiuni la nivel național, având-i în subordine pe toți directorii regionali.

Dorești să fii capabil să susții un raport și să fii un membru activ al echipei. Îți dorești de asemenea să avansezi și mai mult în companie, așa încât acum este momentul să iei măsuri.

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

- Dormi prost înaintea ședințelor și, în general, îți pierzi pofta de mâncare.

- Ai o senzație de neliniște de fiecare dată când te gândești la acestea.
- Celelalte îndatoriri de serviciu au de suferit, întrucât îți pierzi concentrarea și atenția.
- Devii irascibil.
- Continui să-ți repeți în minte faptul că vei da greș.
- Te îndoiești serios de capacitatea ta de a ajunge vreodată să te descurci cu aceste prezentări și începi să crezi că lucrurile vor sta la fel și pe viitor.
- Eviți ședințele unde ar putea fi mai multe persoane necunoscute.
- Devii din ce în ce mai nemulțumit de tine însuți — te-ai săturat.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea ceilalți să-și spună în legătură cu comportamentul tău?

- „Am vrea să înțelegi că ne-ar plăcea să-ți ascultăm părerile și ideile.“
- „Poți avea o contribuție importantă — ce te reține?“
- „Înțelegem că ești timid, însă la vârsta ta, ar trebui să treci peste asta.“
- „Este atât de greu să vorbești cu noi sau crezi că ne ești superior?“
- „Dacă nu îți aduci nicio contribuție, ce cauți aici?“
- „Ești de acord, ești împotrivă sau doar nu te deranjezi să comentezi?“
- „Îți ascultăm rapoartele și facem comentarii pe marginea lor; este prea mult să dorim să faci și tu la fel pentru noi?“
- „Ești cu adevărat implicat? N-ai putea face un efort pentru succesul acestei echipe?“

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

- Nu te-a interesat niciodată să primești feedback la prezentarea rapoartelor tale.
- Nu ai primit niciodată un feedback entuziast, așa încât te consideri tare plicticos.
- Nu ți-ai pregătit niciodată expunerile cu gândul la public — crezi că știi ce trebuie să afle acesta.
- Ai permis ca ședințele să se desfășoare haotic, fără să intervii ori să contești vreo opinie.
- Crezi că știi ce au de gând să spună ceilalți — așa că nu mai asculți și nu mai ești atent.
- Nu participi alături de ceilalți la activitățile de echipă din afara programului.
- Ești înclinat să socializezi doar cu cei pe care îi cunoști și să-i eviți pe necunoscuți.
- Simți că nu ești niciodată în stare să inițiezi o conversație, așa încât nici nu încerci.
- Îți este foarte greu să dezvălui vreun aspect personal.
- Îți lipsește energia de a face un efort pentru a-ți crea noi relații.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

- „Chiar dacă voi întâlni persoane necunoscute, nu trebuie să mă simt copleșit, pot rămâne calm.“
- „Când îmi vine rândul să-mi susțin prezentarea, nu trebuie să fiu agitat, pot fi mai reținut.“

- „Dacă nu știu să răspund la o întrebare, pot spune că îi voi contacta ulterior, nu este nevoie să știu chiar totul.“
- „Pot să-i întreb în prealabil pe ceilalți ce doresc să includ în prezentare, ca să nu pierd un timp prețios pentru toți.
- „Ședințele nu sunt un câmp de luptă, ci un mijloc de a afla idei și informații.“
- „Nu pot fi sigur că știu ce gândesc ceilalți, pot să îmi arăt interesul și să pun întrebări.“
- „Pot fi mai spontan, nu trebuie mai întâi să analizez totul în amănunt. Nu e nevoie să știu totul pe de rost.“
- „Ideile mele contează și îmi revine răspunderea de a-mi aduce contribuția în cadrul acestor întâlniri.“
- „Va fi o adevărată provocare, dar pot dezvălui celorlalți câte ceva despre mine și îi pot întreba despre copii/weekend etc.“

Ce drepturi trebuie să îți acorzi ție însuți pentru a aborda această situație de manieră asertivă?

- Dreptul de a schimba anumite lucruri care nu îmi plac la mine.
- Dreptul de a face greșeli sau de a nu ști ceva, la fel ca orice altă ființă umană.
- Dreptul de a fi diferit de ceilalți.
- Dreptul de a contribui cu sugestiile și ideile mele.
- Dreptul ca acestea să fie corect ascultate.
- Dreptul de a fi tratat în mod egal și respectuos.
- Dreptul de a primi un feedback.
- Dreptul de a-mi folosi eficient timpul și de a face tot ce-mi stă în putință pentru succesul departamentului meu.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

- Ceilalți vor afla poziția mea în anumite chestiuni: mă voi implica mai mult în ședințe.
- Ceilalți vor simți că fac parte din echipă: îmi voi crea cu mai multă ușurință noi relații.
- Ceilalți vor simți că sunt ascultați: compania va lua decizii mai bine avizate.

- Voi deveni mai sigur pe mine: ședințele vor fi mai bine organizate și focalizate.
- Compania va avea un director mai responsabil: rămâne deschisă posibilitatea unei noi promovări.
- Voi avea parte de mai puțin stres și anxietate: productivitatea și performanțele mele în cadrul companiei vor crește.

ACȚIUNI

În mod obișnuit, este mai ușor de stabilit o legătură armonioasă și de purtat o conversație mai profundă cu o singură persoană decât cu două, trei sau mai multe.

În astfel de situații, este mai greu de apreciat dacă cei care te ascultă sunt sau nu interesați, plictisiți sau captivați de ceea ce spui. Așa încât devii nesigur, șovăielnic, înclinat să divaghezi în timp ce cauți o licărire de interes la ceilalți.

Îți este mai greu să obții feedback, te poți simți judecat și sub presiunea de a presta cât mai bine.

Soluția aleasă în acest exemplu este cea de a rămâne tăcut și discret până când, în final, ajungi să te retragi aproape complet în timpul ședințelor.

Poate că de fapt chiar dorești să ai o contribuție, însă o tot amâni. Drept urmare, ceea ce ar fi fost un lucru extrem de simplu devine astfel o adevărată provocare. Iată câteva metode de a-ți înfrunta temerile atunci când participi la ședințe și îți susții prezentările.

PARTICIPAREA LA ȘEDINȚE

1. Intervino din timp

Cu cât mai devreme spui ceva, cu atât mai bine — este bine să spargi gheața și, pentru că discuția este chiar la început, nu este nevoie să fii prea profund. Un simplu răspuns la o întrebare, cu un minimum de entuziasm, va fi îndeajuns: „Sunt de acord cu acest lucru“ sau „Am citit cu toții ordinea de zi“ sau „Ne așteptăm cu toții

la o ședință fructuoasă“ — astfel de remarci vor fi adecvate pentru o intervenție timpurie.

Dacă în ședința respectivă sunt programate mai multe expuneri, întreabă dacă nu poți fi tu *primul* care își susține prezentarea, astfel încât să participi încă de la început în mod activ la ședință și să ai șanse sporite de a continua să o faci.

2. Practică ascultarea asertiv-activă

Indiferent dacă iei sau nu cuvântul într-o întâlnire, poți avea o participare semnificativă și contribui la îmbunătățirea atmosferei printr-o ascultare asertiv-activă, de genul: „Înțeleg că ești preocupat de starea de lucruri actuală și că ai avea nevoie de sugestii pentru a face niște schimbări“. Feedbackul în aceste situații este în general scăzut și oricine ascultă în mod activ îl încurajează pe vorbitor. Ai astfel cel puțin un aliat!

3. Semnalizează-ți intenția

Închipuiește-ți că ești la volanul unui automobil într-un trafic aglomerat și dorești să virezi la dreapta ori la stânga; îți sporești șansele de a reuși, dacă îți semnalizezi intenția înainte de a vira efectiv la dreapta ori la stânga. Ceilalți șoferi îți vor permite să pătrunzi în spațiul lor.

Semnalizarea este o tehnică de comunicare ce face exact același lucru. Arată ceea ce ai de gând să spui și apoi spune-o. Semnalul, ca parte din mesaj, poate fi chiar mai puternic decât mesajul în sine și vei atrage astfel atenția celorlalți, fără a părea agresiv, nepoliticos sau prea insistent. De exemplu:

„*Aș dori să fac o observație*... putem să aruncăm o privire la taxele de parcare înainte de a merge mai departe?“

„*Aș dori să adaug*... sunt de părere că ar trebui crescută indemnizația pentru personal.“

„*Aș dori să aduc lămuriri în legătură cu ceea ce a spus John*... vom cere contribuții voluntare de la angajați?“

„*Pe scurt*... am căzut de acord ca Bella și Cedric să fie reprezentanții noștri.“

„*Pot să pun o întrebare*... când vom decide data lansării?“

4. Alege-ți locul potrivit

Locul unde te așezi este important. Trebuie să te plasezi astfel

încât să poți avea contact vizual cu majoritatea participanților, mai ales cu cel care prezidă întâlnirea. Poate vei fi reticent să participi, așa că evită opțiunea excluderii voluntare de la capetele mesei.

Poziționează-ți scaunul astfel încât să stai la fel de aproape de masă ca toți ceilalți. Dacă îți tragi scaunul mult mai în spate decât oricine altcineva, este un semnal nonverbal că nu ai de gând să participi la întâlnire.

5. Concentrează-te pe limbajul corporal

Atunci când dorești să te implici și să iei cuvântul într-o ședință, schimbă-ți postura corporală, înclinându-te înainte. Această mișcare semnalează faptul că este pe cale să se întâmple ceva diferit și mișcarea va fi observată atât din față, cât și din lateral.

În plus, există șase moduri specifice de conduită care te pot ajuta să participi în mod asertiv la o ședință.

1. Enunță-ți propriile opinii Clar și concis	*„În opinia mea...“* *„Aș sugera...“* *„După cum văd eu lucrurile...“*
2. Exprimă-ți susținerea Comunică celorlalte persoane cu ce anume ești de acord. Încurajează astfel o atmosferă creativă, de tip *win-win*.	*„Cred că aceasta este o idee bună.“* *„Sunt de acord cu sugestia lui John.“*
3. Înaintează propuneri și sugestii Acest tip de comportament este unul care incită la acțiune și pune lucrurile în mișcare într-o astfel de întâlnire. Lipsa acestuia face ca discuția să se învârtă în gol...	*„Aș vrea să sugerez faptul că...“* *„Ce ar fi să luăm măsuri chiar acum?“*
4. Punctează diferențele de opinii Punctele de vedere diferite pot duce la un rezultat mai bun. Enunță-le și păstrează un echilibru între ele.	*„Eu văd lucrurile altfel, deoarece...“* *„Sunt de acord cu acest ultim punct și am ceva îndoieli cu privire la...“*
5. Solicită lămuriri suplimentare Singura întrebare prostească este aceea pe care nu o pui.	*„Ce părere ai despre...?“* *„Cum se încadrează acest lucru în ceea ce am stabilit?“* *„Când spui că ești preocupat, la ce anume te gândești?“*

6. Rezumă Rezumatele periodice permit înțelegerea deciziilor și acțiunilor și imprimă claritate celor spuse.	*„Aș dori să mai revizuim o dată ceea ce am stabilit până acum.“* *„Putem să recapitulăm poziția fiecăruia?“*

Încearcă aceste metode pe rând — devino priceput într-una și apoi treci la următoarea, până le vei avea pe toate șase în repertoriu.

PREGĂTEȘTE-TE PENTRU PREZENTARE

1. În prealabil

În general, prezentările presupun un grad de stres autoindus. Ideea de bază este „nu cumva voi fi ridicol?“

Când îți concentrezi întreaga atenție pe supraviețuire, majoritatea energiei este direcționată spre interior. Când te concentrezi asupra mesajului, energia este direcționată spre exterior, acolo unde este mai mare nevoie de ea.

E de dorit să cunoști dinainte rezultatul scontat în urma unei prezentări. Pune-ți câteva întrebări pentru a-ți clarifica rezultatul urmărit înainte de a susține prezentarea.

- „Care este mesajul-cheie pe care îl transmiți?“ Rezumă-l într-o singură propoziție.
- „Care vor fi beneficiile audienței?“
- „Ai vreun aliat sau vreun posibil opozant în grupul în care îți susții prezentarea?“
- „Ai la îndemână toate datele necesare?“
- „Care sunt cele mai dificile întrebări care îți pot fi puse?“

Dacă te temi în mod deosebit de aceste prezentări, îți poți diminua nesiguranța, rugând câțiva colegi să-ți asculte expunerea și să-ți pună cele mai dificile întrebări la care te poți gândi.

2. Pe parcurs

Fixează-ți ca prim obiectiv stabilirea unei legături armonioase cu ceilalți participanți. Acest lucru este foarte simplu: ajută-i să împărtășească o experiență comună la nivel de grup. Sau fă referire

la vreo experiență anterioară comună — călătoria până la locul reuniunii, vremea, orice altceva.

În al doilea rând, construiește-ți credibilitatea. Prezintă-te pe scurt, spune cine te-a invitat să susții raportul sau oferă orice alte referințe sunt potrivite.

În al treilea rând, stabilește o atmosferă de acceptare încă de la început. Poți realiza acest lucru cu ajutorul unor remarci banale sau al unor întrebări retorice. „Suntem aici cu toții, nu-i așa?“, „Proiectorul este conectat, nu-i așa?“, „Putem deschide o fereastră — este înăbușitor aici, nu-i așa?“

Nu subestima puterea lucrurilor evidente.

În al patrulea rând, precizează modul în care ai schițat prezentarea chiar de la început. Există mult adevăr în zicala: „Anunță-i ce ai de gând să le spui, spune-le-o, apoi repetă ceea ce le-ai spus!“

Ghidează-te după principiul KISS (***K**eep **I**t **S**hort and **S**imple* — Nu complica lucrurile: prezintă-le scurt și ușor de înțeles). Oricum, puțini oameni rețin mai mult de *cinci puncte* dintr-o prezentare. Hotărăște dinainte care puncte dorești să fie ținute minte. În general, oamenii rețin cel mai bine ceea ce se spune în primele și în ultimele cinci minute, așa încât concentrează-ți punctele-cheie în acest interval.

APRECIAZĂ-ȚI COMPORTAMENTUL

Ulterior, poți trage învățăminte din ceea ce s-a petrecut în timpul prezentării ori al întâlnirii. Când ai terminat de susținut prezentarea, felicită-te și pune-ți întrebarea: „Ce aș fi putut face mai bine?“

Acordă-ți dreptul de a face greșeli, chiar și cei mai buni din orice domeniu pot face greșeli.

Răsplătește-te pentru eforturile făcute, pentru riscul asumat și pentru că ai pășit în afara zonei de confort, indiferent dacă ai avut sau nu succes. Chiar și cea mai lungă călătorie începe cu un prim pas.

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum gândește-te la o situație personală și întocmește-ți în scris un plan de acțiune bazat pe următoarele întrebări:

- Ce vei spune exact?
- În ce moment vei începe?
- Ce piedici ai putea întâmpina?
- Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depășești aceste obstacole?
- De al cui ajutor ai nevoie?
- Cum te vei recompensa singur?

9

Familiile — cum procedăm cu ele?

Cum să te descurci cu copiii, să faci față adolescenților și să gestionezi relația cu partenerul de viață și părinții în mod asertiv

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Ajungi acasă după o zi grea la birou și găsești în holul de la intrare hainele, pantofii și gențile de sport aruncate în dezordine.

În bucătărie, farfuriile și cănile murdare sunt împrăștiate peste tot.

Rufele sunt încă în mașina de spălat și nimănui nu i-a trecut prin cap să curețe câteva legume pentru masa de seară.

Televizorul e aprins și în fundal se aude o bătălie pentru telecomandă. Pe robotul telefonic te așteaptă un mesaj de la Serviciul de Asistență Socială, care te înștiințează că alarma personală a mamei tale, pe care o poartă în cazul unui nou accident, a sunat astăzi neîncetat, deoarece ea continuă să o declanșeze din greșeală.

Mai este și un alt mesaj, din partea mamei, care este agitată în legătură cu reînnoirea poliței de asigurare pentru casă și te întreabă dacă te poți ocupa imediat de această problemă.

Partenerul tău ți-a trimis un SMS spunând că va întârzia și rugându-te să-l scuzi față de dirigentele copiilor, pentru că va lipsi

de la ședința cu părinții din această seară.

Lași sacoșile jos și te trântești în singurul scaun rămas liber. Te întrebi: „De ce trebuie să fac eu totul? Cum s-ar descurca fără mine? De ce nu-și asumă fiecare răspunderea pentru sarcinile sale?“

Îți sună cunoscut aceste lucruri?

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

- Ești din ce în ce mai obosită, deoarece trebuie să faci totul singură.
- Te simți din ce în ce copleșită și subapreciată.
- Nici chiar cele mai simple lucruri nu sunt făcute fără îndemnul tău.
- Te enervezi de cum intri pe ușă.
- Fie îți reprimi furia, fie izbucnești din cele mai mărunte lucruri.
- Îți spui: „Nu știu cât timp mai pot continua așa“.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea să-și spună ceilalți membri ai familiei?

- „Fac doar ce vreau eu.“
- „Nu vreau să fiu deranjat, nu mă privește, nu este treaba mea.“
- „Sunt ocupat cu altceva, *treaba asta* poate să mai aștepte.“
- „De ce m-aș gândi la nevoile celorlalți, ei se gândesc la ale mele?“
- „Dacă vrea atât de mult ca treaba asta să fie făcută, s-o facă singură.“
- „Alții fac ce vor, după bunul lor plac.“
- „De ce ar trebui să fac ceva ce nu-mi place?“
- „Nu vreau să fiu o pacoste, așa că nu mă voi plânge de alarmă.“

- „De câte ori să le spun că trebuie reînnoită polița de asigurare?“
- „Nu am timp pentru o discuție nesfârșită cu dirigintele, «jumătatea mea» se poate ocupa de treaba asta.“

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

- Nu ți-ai ținut promisiunea de a aplica sancțiuni atunci când copiii nu au păstrat ordinea.
- Ți-ai asumat rolul „polițistului rău“, în timp ce partenerul tău fost de fiecare dată „polițistul bun“ care lasă de la el.
- Ai considerat că durează mai puțin să cureți singură legumele decât să te cerți pe tema asta.
- De câte ori cineva a rătăcit ceva, cum ar fi echipamentul sportiv, tu ai fost cea care l-ai căutat.
- Nu ți-ai făcut timp să-i amintești mamei ce trebuie să facă dacă declanșează din greșeală alarma.
- Ai tot amânat să-i prelungești polița de asigurare.
- Nu le-ai spus celorlalte rude că ai nevoie de ajutor.
- În loc să discuți calm și deschis cu partenerul tău despre modul în care conduita sa te afectează și despre presiunea la care te supune, ți-ai pierdut cumpătul.
- I-ai făcut partenerului tău aluzii despre cum ai vrea să fii ajutată în loc să-i ceri direct ajutorul.
- Nu ai vrut să ceri ajutor, ca să nu pară că nu reușești să te descurci.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

- „Nu trebuie să las lucrurile să continue astfel. Pot discuta cu toată lumea calm despre așteptările mele și pot să-i întreb despre ale lor.“
- „Nu trebuie să abordez toate problemele simultan, pot începe cu lucrurile mărunte și, treptat, continua cu restul.“
- „Un părinte bun este cel care își încurajează copiii să devină persoane responsabile.“
- „Dacă îmi propun să fiu corectă și rezonabilă, îi pot încuraja și pe ceilalți să coopereze.“
- „Cei mici mă vor respecta mai mult dacă voi fi fermă, corectă și consecventă.“
- „A-i determina pe copii să devină responsabili îi va pregăti pentru viață.“
- „Îi pot explica mamei consecințele declanșării inutile a alarmei.“
- „Voi nota datele scadente pentru facturile și asigurările mamei.“
- „Pot obține acordul partenerului meu de a împărți mai echitabil responsabilitățile care țin de gospodărie și familie.“

Ce drepturi trebuie să-ți acorzi ție însuți pentru a aborda aceste situații de manieră asertivă?

- Dreptul de a primi ajutor.
- Dreptul de a împărți din sarcini, nu de a face totul singură.
- Dreptul de a-mi explicita cerințele și dreptul ca acestea să-mi fie îndeplinite.
- Dreptul de a-i ajuta pe copii să-și dezvolte anumite aptitudini esențiale în viață.
- Dreptul la o viață echilibrată.
- Dreptul de a-mi asuma responsabilități într-o proporție egală cu ceilalți.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

- Copiii vor deveni mai independenți și mai bine pregătiți

pentru viață: va fi și meritul meu.
- Vom ține cont mai mult de situația mamei: viața noastră va fi mai puțin stresantă.
- Nu voi mai cicăli copiii pentru orice nimicuri: mă voi enerva mult mai rar.
- Munca va fi împărțită în mod mai echitabil: mă voi simți mult mai apreciată și mai împlinită.
- Vom petrece mai mult timp de calitate în familie.

ACȚIUNI

ASCULTĂ

Astfel de situații legate de viața de familie pot fi extrem de tensionate, mai ales dacă nu ai luat până acum nicio măsură. Poți fi tentat fie să abordezi situația nonasertiv — pentru a nu supăra pe nimeni —, fie să declanșezi o ceartă; ori poate dorești să-ți impui cu tărie punctul de vedere și să poruncești să-ți fie respectată autoritatea.

Unul dintre primele lucruri pe care le trecem cu vederea este ascultarea atentă a celorlalți. În astfel de situații trebuie să realizăm că am decis în primul rând să ascultăm, să dăm atenție și să înțelegem fără a-i întrerupe pe ceilalți.

CLARIFICĂ-ȚI AȘTEPTĂRILE DE LA COPII

Poate hotărăști ca prima chestiune pe care dorești să o abordezi să fie cea a rufelor spălate. Într-o relație, pot apărea probleme atunci când fiecare are așteptări diferite și ele nu sunt clarificate. Poți clarifica orice situație folosind ideile din tabelul de mai jos.

1. Asertivitatea de bază *Declararea poziției, nevoilor și dorințelor tale*	„Nu îmi convine ceea ce se întâmplă în momentul de față. Aș vrea ca atunci când veniți acasă, fiecare dintre voi să-și îndeplinească partea sa din treburile casnice, în special în ceea ce privește spălatul și uscatul rufelor. Pe viitor, când ajungeți acasă înaintea mea, dacă sunt rufe ude în mașina de spălat, vă rog să le întindeți la

	uscat.“
2. Asertivitatea de chestionare *Îi încurajează și îi invită pe ceilalți să răspundă.* *Familia este de acord cu acest lucru* *Haideți să presupunem că ajungi acasă și descoperi că nu s-au ținut de cuvânt:*	„Cred că este corect așa, ce părere aveți?“ *„Bine, în regulă, o s-o facem și pe asta.“*
3. Asertivitatea empatică *Comunică faptul că înțelegi cum se simte celălalt.* *Să presupunem că ajungi acasă și lucrurile tot nu s-au schimbat.*	„Știu că ați avut o zi lungă la școală și meciul de după-amiază a fost foarte solicitant. Am totuși nevoie de ajutorul vostru în anumite treburi.“
4. Asertivitatea de discrepanță *Faci referire la o discuție anterioară sau la un acord implicit între tine și ceilalți.* *Haideți să ne închipuim că încă mai întâmpini rezistență și că lucrurile tot nu s-au schimbat:*	„Ați fost de acord ca, atunci când ajungeți acasă, să întindeți rufele la uscat dacă nu plouă. Afară e soare și totuși rufele sunt încă în mașină, așa că pe viitor aș dori să faceți ceea ce am convenit.“ *„Aveam de gând să le întind, doar nu trebuie s-o fac chiar în momentul ăsta!“*
5. Asertivitatea sentimentelor negative *Emoțiile sunt o parte importantă a influenței personale și deseori pot fi de ajutor în indicarea implicațiilor pe care le au acțiunile celorlalți asupra ta și a modului în care te afectează aceste lucruri.* *Haideți să ne închipuim că încă întâmpini rezistență și lucrurile tot nu s-au schimbat:*	„Am avut mai multe conversații pe această temă și ați fost de acord să dați o mână de ajutor. Acest lucru nu s-a întâmplat, deoarece, când ajung acasă, vă găsesc uitându-vă la televizor, iar rufele ude sunt încă în mașină. Sunt furioasă. Ce să facem pentru a ne asigura că vă respectați angajamentul?“ *„Nu e drept. Părinții prietenilor mei nu-i pun să ajute în gospodărie când se întorc de la școală.“*
6. Asertivitatea de sancționare *Demonstrează cât ești de implicată în găsirea unei soluții și ce ești pregătită să faci pentru realizarea unei negocieri de tip* win-win.	„Dacă refuzați să mă ajutați, va trebui să vă restricționez timpul pe care aveți voie să-l petreceți la televizor până când aceste sarcini nu vor fi îndeplinite.“

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Atunci când copiii fac ceea ce le ceri, recunoaște acest lucru, laudă-i și spune-le cât de mult te-au ajutat.

„James, îți mulțumesc că ai întins rufele, înseamnă că mă pot ocupa liniștită de pregătirea cinei, astfel încât să nu mai fim nevoiți să înghițim ceva pe fugă înainte de antrenamentul de cricket din seara asta.“

CONSOLIDEAZĂ-ȚI SUCCESUL

Încearcă în mod constant să-i surprinzi pe copii făcând lucruri bune. Oferă-le recompense atât pe termen scurt (mai mult timp pentru joacă sau pentru televizor) și lung (excursii, daruri etc.), cât și laude verbale pentru a le întări stima de sine și încrederea în ei înșiși.

CLARIFICĂ-ȚI AȘTEPTĂRILE ÎN FAȚA PARTENERULUI DE VIAȚĂ

Repet, multe dintre problemele de cuplu apar, deoarece fiecare dintre parteneri presupune că celălalt ar trebui să știe care îi sunt nevoile și dorințele și devine frustrat când acesta pare să le ignore.

Situația din exemplul de mai jos pleacă de la premisa că cerința soțului de a fi scutit de participarea la ședința cu părinții denotă o situație frecventă, în care ți se cere să lași totul baltă și să tratezi solicitarea partenerului drept o prioritate absolută.

Poți lămuri situația folosind ideile din tabelul de mai jos.

Asertivitatea de bază *Rezistență...*	„Cred că tu ești cel care trebuie să telefoneze, pentru a anunța absența ta de la ședința cu părinții.“ *„Dar ție nu-ți ia decât o clipă.“*
Asertivitatea de chestionare *Rezistență...*	„Poate. Dar ce te oprește să le telefonezi chiar tu?“ *„Sunt foarte ocupat în momentul acesta, poți să faci asta pentru mine, doar de data asta?“*
Asertivitatea empatică *Rezistență...*	„Știu că ești ocupat și aș vrea și eu să termin ceea ce am de făcut. Prefer să telefonezi tu de data asta.“ *„Ne-a luat mai mult timp să discutăm care dintre noi să telefoneze decât ar fi luat apelul în sine. Sigur că îți vine mai ușor decât mie.“*
Asertivitatea sentimentelor negative	„Mă enervează faptul că nu îți pasă de celelalte lucruri pe care trebuie să le fac și te aștepți să le las pe toate baltă. Simt că nu respecți faptul că am și eu anumite chestii de făcut. Acesta este doar un exemplu și consider că

	tu ești cel care trebuie să telefoneze.“ *„Cred că ești nedreaptă — tot ce vreau e să faci în locul meu un apel de treizeci de secunde.“* *Rezistență...*
Asertivitatea privitoare la consecințe *Rezistență...*	„Cred că voi fi în continuare nervoasă și irascibilă față de tine până ce nu vei arăta mai mult respect față de propriul meu timp. Nu vreau să fiu astfel, așa încât aș dori să fii tu cel care telefonează.“ *„Chiar nu-ți va lua prea mult timp.“*
Nivelul de proces	„Nu. Cred cu adevărat că tu trebuie s-o faci. Mai târziu, când vom avea un moment liber, am putea discuta despre cum ne ajutăm sau nu unul pe altul, în general.“

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Când partenerul de viață cooperează în sensul dorit, recunoaște acest lucru, laudă-l și specifică în ce fel te-a ajutat.

„Apreciez faptul că împărțim sarcina de a vorbi copiilor despre dezordine etc. și simt că mă apreciezi mai mult. Și copiii par mai fericiți.“

CONSOLIDEAZĂ-ȚI SUCCESUL

Observă ocaziile în care partenerul tău continuă să-și îndeplinească partea sa de sarcini și exprimă-ți aprecierea față de acest lucru; ascultă-l cu adevărat și luați împreună orice altă decizie ulterioară.

Fiecare împrejurare în care reușești să te comporți asertiv este o dovadă că progresezi și o ocazie de a demonstra celorlalți că schimbarea este posibilă și în cazul lor.

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum gândește-te la o situație personală și întocmește-ți în scris un plan de acțiune bazat pe următoarele întrebări:

- Ce vei spune exact?
- În ce moment vei începe?
- Ce piedici ai putea întâmpina?

- Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depășești aceste obstacole?
- De al cui ajutor ai nevoie?
- Cum te vei recompensa singur?

10

Prieteni, vecini și evenimente sociale

Cum să gestionezi așteptările diferite și să menții relațiile în bună stare

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Întrucât tu și partenerul tău de viață vă înțelegeți de minune cu prietenii voștri, trei familii din vecini, cu copii, asemenea vouă, v-ați hotărât să vă petreceți vacanța împreună. Orice ocazie în care vă întâlniți este prilej de râsete și distracție. Planificarea și organizarea excursiei au fost floare la ureche și toată lumea se așteaptă la o distracție pe cinste.

Aflarea unor lucruri noi despre prietenii tăi poate fi amuzantă, dar uneori afli mai mult decât ți-ai fi dorit. După numai trei zile petrecute împreună, relațiile sunt deja încordate. Aceasta se datorează priorităților, intereselor și așteptărilor diferite în legătură cu această vacanță și cu ceea ar trebui să facă (sau să nu facă) fiecare!

- Tu și partenerul sunteți cei care vă ocupați de nota de plată pentru băuturi și sendvișuri și se pare că prietenii voștri sunt veșnic reticenți în a-și achita partea lor.
- Unii dintre prietenii voștri au venit să se răcorească, să se relaxeze pe marginea piscinei citind o carte, alții au venit hotărâți să descopere istoria bogată a locurilor dimprejur.

- Unii sunt interesați să gătească cu produse exotice locale, în timp ce alții se chinuie să-și respecte dieta.
- Prietenilor voștri nu le place ca micuții să stea treji până seara târziu, pe când voi sunteți obișnuiți să-i trimiteți la culcare foarte târziu.
- Ai sperat că veți găti și veți face cumpărăturile pe rând, dar se pare că alții vor să ia masa în oraș în fiecare seară.
- Îți place ca totul să fie în ordine înainte de a merge la culcare, pe când alții se mulțumesc să spele vasele când au chef.
- Îți place să asculți muzică tot timpul, în vreme ce alții preferă sunetele naturii.
- Ai vrea să plănuiești totul dinainte, pe când ceilalți preferă spontaneitatea.

Ții la prietenii tăi și vrei ca relațiile să revină la normal, așa încât hotărăști să discuți cu ei.

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

- Unora le este greu să-și exprime în mod obișnuit părerile, iar câteodată o fac fără nicio considerație pentru ceilalți.
- Atmosfera devine din ce în ce mai încordată.
- Observi la ceilalți din ce în ce mai multe semnale nonverbale mascate, de exemplu: dau din cap, fac cu ochiul sau dau ochii peste cap.
- Toți par să se enerveze din cauza unor lucruri lipsite de însemnătate.
- Se insinuează o politețe falsă.
- Se pot auzi mai multe certuri cu copiii.
- Se aud mai puține râsete decât de obicei.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea să-și spună în sinea lor?

- „Trăiește și lasă-i și pe alții să trăiască.“
- „De ce nu ne-am făcut un plan dinainte?“
- „Se pare că nimănui nu-i pasă de ceea ce vreau eu.“
- „Ăsta ar trebui să fie concediu, nu zonă de conflict.“
- „Cine se cred ei?“
- „E vorba doar de două săptămâni, mai bine mă abțin.“
- „De ce întotdeauna trebuie să fiu eu cea care cedează de dragul menținerii păcii?“
- „Ar trebui ca fiecare să-și îndeplinească partea sa de sarcini.“
- „Nu știu să-și disciplineze copiii — îi lasă să facă orice doresc.“
- „Le place să se plângă.“
- „Dacă nu aș fi eu, nu s-ar face niciodată nimic.“
- „De data asta chiar iese cu scandal.“

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

- Ai fost de acord cu ceilalți chiar când ai fi preferat să faci altceva.
- Nu ai luat atitudine când nu ți-a convenit vreo hotărâre.
- Ai încercat să eviți orice conflict.
- Ai permis micilor nemulțumiri să se transforme în probleme majore.
- În cazul unei controverse, înțelegi punctul de vedere al fiecăruia și eziți să iei partea cuiva.
- Nu dorești să superi pe nimeni.
- Lași în seama celorlalți sarcina de a rezolva problemele.
- Când lucrurile nu merg bine, în loc să-ți analizezi partea de vină, îi învinovățești pe ceilalți.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

- „La urma urmei, sunt prietenii mei — ar trebui să fiu capabil să discut cu ei despre așteptările fiecăruia.“
- „Nu este obligatoriu să facem toți simultan același lucru.“
- „Nu trebuie să fiu tot timpul de acord, pot să-mi exprim propriile preferințe.“
- „Fiecare dintre noi are așteptările sale și putem discuta despre ele.“
- „Sunt răspunzătoare doar pentru comportamentul meu, ceilalți răspund pentru al lor.“
- „Dacă are loc vreun schimb de replici mai neplăcut, pot să-mi păstrez calmul.“
- „Fiecare are dreptul la spațiul și timpul său.“
- „Nu trebuie să mă las enervată de orice nimicuri, pot să le pun în perspectivă.“
- „Sunt sigură că putem impune niște limite care să mulțumească pe toată lumea.“

Ce drepturi trebuie să îți acorzi ție însuți pentru a aborda această situație de manieră asertivă?

- Dreptul de a pretinde ca fiecare să contribuie la succesul acestei vacanțe.
- Dreptul de a mă aștepta ca fiecare să-și plătească în mod corect partea sa de cheltuieli.
- Dreptul de a fi corectă, sinceră și explicită în legătură cu ceea ce-mi doresc.
- Dreptul de a înțelege punctul de vedere al fiecăruia referitor la diverse chestiuni.
- Dreptul de a spune că nu am nicio preferință.
- Dreptul de a fi diferit (altfel decât se așteaptă ceilalți).
- Dreptul de a-mi folosi timpul cum cred eu de cuviință.
- Dreptul de a nu mă simți folosită.

• Dreptul de a mă distra făcând lucrurile pe care vreau să le fac.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

• Putem fi cinstiți unul cu celălalt: relația va fi consolidată, nu diminuată.
• Tensiunile sunt aplanate, toate chestiunile sunt lămurite: avem mai multă încredere unii în alții și ne simțim mai în largul nostru.
• Putem spune ceea ce dorim să spunem, fără a ne simți vinovați: aflăm mai multe despre preferințele celorlalți.
• Așteptările ne sunt în mare parte împlinite: ne bucurăm cu toții de odihna și distracția sperate.
• Am învățat din această experiență: știm cum să procedăm data viitoare.

ACȚIUNI

Faptul de a avea așteptări diferite — nici mai bune, nici mai rele decât alții — face parte din unicitatea fiecăruia. De multe ori ne simțim dezamăgiți, fiindcă așteptările noastre nu s-au împlinit sau nu au fost realiste.

În acest caz, analizăm o vacanță, însă toate aceste lucruri sunt valabile pentru multe alte evenimente sociale în care ne întâlnim cu prieteni, vecini și rude, cum sunt nunțile, invitațiile la cină, petrecerile în aer liber sau înmormântările.

Vacanțele sunt ocazii de distracție și relaxare. În definitiv, fiecare se străduiește să economisească pentru a avea șansa de a scăpa de stresul cotidian și de a se bucura de lucrurile pe care dorește să le facă.

Pretențiile fiecăruia joacă un rol esențial în obținerea rezultatului preconizat. Există și vacanțe care ne depășesc așteptările, dar nu este întotdeauna posibil ca ele să fie perfecte, iar prietenii nu se înțeleg întotdeauna de minune.

Pentru a te asigura că vei avea o vacanță fericită și lipsită de

stres, un rol semnificativ îl pot avea o întâlnire preliminară cu prietenii, într-un cadru relaxat, și discutarea cu sinceritate a pretențiilor fiecăruia și a eventualelor limite. Este condiția prealabilă pentru clarificarea unor lucruri și pentru stabilirea unor așteptări mai realiste, care să includă deopotrivă speranțele și visurile celorlalți.

Abordează în cadrul discuției următoarele puncte sau o parte dintre ele:

- bugetul — cât intenționezi să cheltuiești în vacanță;
- cine își dorește să ia masa în oraș și cine să o pregătească acasă — împărțirea răspunderii cumpărăturilor și a pregătirii meselor;
- copiii — orele de culcare și alte activități;
- vacanță relaxantă sau activă — sau amândouă; planificarea în avans a locurilor de vizitat;
- timp și angajament — mereu împreună sau fiecare cu spațiul său personal; și
- menajul — repartizarea sarcinilor.

Stabilește ce *vrei* și ce *nu vrei* să faci și fii sinceră în legătură cu aceste lucruri. Îi vei încuraja pe ceilalți să facă la fel. Fii gata să spui „nu“ lucrurilor pe care ești sigură că nu vrei să le faci.

Și, cel mai important, ține cont de ceea ce poți sau nu controla, aceasta însemnând că ești răspunzătoare pentru propriul comportament, pentru propriile sentimente și emoții. Nu poți controla însă atitudinile și așteptările celorlalți. În loc să te stresezi în legătură cu anumite lucruri, renunță la cele asupra cărora nu ai nicio putere.

Poate că încă nu ai făcut nimic din toate acestea, de aceea dorești să porți acum o discuție cu prietenii pe care îi apreciezi.

Exemplul următor poate reprezenta unul dintre modurile de a aborda o astfel de conversație cu prietenii tăi. Dacă plănuiești dinainte ceea ce ai de gând să spui, vei putea fi concisă în legătură cu anumite chestiuni, celorlalți le va fi mai ușor să colaboreze și vor fi mai puține șanse ca discuția să devină tensionată.

Momentul ales este și el foarte important. Încearcă să porți această discuție într-un moment în care toată lumea pare relaxată și departe de orice eveniment care ar putea provoca tensiuni.

În acest context, „înțelegerea verbală“ se poate dovedi valoroasă.

1. Asertivitatea de bază și de chestionare *Reacția celorlalți*	„Mă deranjează faptul că par a exista între noi lucruri rămase nespuse, putem lua loc să stăm de vorbă?“ *„Ce anume te deranjează?“*
2. Asertivitatea de bază și de chestionare *Împotrivire din partea celorlalți*	„Ei bine, cred că ar fi util să discutăm în mod deschis despre punctele de vedere ale fiecăruia în ceea ce privește cheltuielile, pregătirea meselor, alte sarcini din gospodărie și planificarea unor activități din timp, astfel încât să nu mai luăm decizii în ultima clipă și, în general, să ne punem de acord cum vrem să fie când suntem împreună.“ „Voi ce părere aveți despre aceste lucruri?“ *„Asta e vacanță, nu un proiect managerial, am venit să ne relaxăm, nu să aderăm la cine știe ce plan riguros!“*
3. Asertivitatea de bază și de chestionare — și folosirea sendvișului verbal *Răspunsul celorlalți*	„Da, sunt de acord și mă bucur că am venit să ne distrăm împreună și să nu ne mai gândim la muncă.“ Sunteți de acord că în ultimele zile pare să se fi acumulat ceva tensiune între noi?“ *„Acum, că spui, da.“*
4. Asertivitatea de bază și de chestionare *Răspunsul celorlalți*	„Suntem între prieteni și vreau să cred că putem vorbi deschis. Aș vrea să scăpăm de această tensiune, să discutăm aici toate problemele, ca totul să fie clar. Ce ziceți?“ *„În regulă, hai s-o facem.“*
5. Asertivitatea de bază și de chestionare	„Atunci, haideți să facem o listă cu chestiunile asupra cărora trebuie să cădem de acord și să ne spunem fiecare părerea despre cum să procedăm. Acestea sunt cele care mă preocupă pe mine: Gătitul și spălatul vaselor, achitarea notelor de plată, când suntem împreună, și planificarea excursiilor colective și a celorlalte activități. Ce vreți să mai adăugăm?“
Răspunsul	*„Ei bine, mai întâi ar fi vorba de copiii voștri, ne-am săturat de gălăgia*

celorlalți	*pe care o fac până seara târziu și să știi nu toți îți împărtășim gusturile în materie de muzică, dar suntem nevoiți s-o ascultăm tot timpul, mai ales că suntem și vecini!“*
6. Asertivitatea de chestionare *Răspunsul celorlalți*	„În regulă, mai este altceva de adăugat pe listă înainte de a începe să discutăm aceste puncte?“ *„Da, am putea adăuga și subiectul cumpărăturilor? Tot timpul avem nevoie de câte ceva și sunt singurul care pierde o grămadă de timp pentru aprovizionare.“*
7. Asertivitatea de bază și de chestionare *Răspunsul celorlalți*	„Desigur, acum haideți să le rezolvăm pe rând. Începem cu banii?“ *„Sigur, la ce te referi?“*
8. Asertivitatea de bază *Răspunsul celorlalți*	„Când ieșim, pare că nimeni nu vrea să plătească primul rând de băuturi, așa că le plătim noi. Începe să ne irite faptul că nimeni altcineva nu preia inițiativa.“ *„Da, însă contribuim cu toții la plata băuturilor suplimentare din timpul mesei!“*
9. Asertivitatea de bază *Răspunsul celorlalți*	„Da, într-adevăr, dar tot nouă ne revine achitarea primei note de plată.“ *„Nu am știut că vă deranjează atât de tare, ar fi trebuit să ne spuneți. Mai este vreo chestiune legată de bani care te nemulțumește?“*
10. Asertivitatea de bază și de chestionare *Răspunsul celorlalți*	„Nu sunt sigur dacă contribuim suficient la cumpărăturile pe care le fac Anne și Greg.“ *„Mai punem de la noi câteodată, dar nu asta contează. Ne deranjează timpul pe care-l pierdem la cumpărături.“*
11. Asertivitatea de bază și de chestionare *Răspunsul celorlalți*	„Aceasta este o dovadă clară că nu ne împărțim corect sarcinile. În legătură cu banii, ce-ar fi să alegem un casier care să se ocupe de toate cheltuielile și să aibă dreptul de a ne cere fiecăruia contribuții egale când se golește pușculița?“ *„Este cam stresant, nu-i așa, poate că ar trebui să facem cu rândul?“*
12. Asertivitatea de bază *Răspunsul celorlalți*	„Da, este și asta o variantă. Nu contează pe care o alegem, cât timp împărțim în mod egal cheltuielile și celelalte sarcini.“ *„Da, ideea unui casier pare cea mai bună, haideți să procedăm așa.“*
Apoi continuăm să discutăm	

celelalte chestiuni
într-un spirit de
responsabilitate
colectivă.

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Felicită-te că ai reușit să ieși din zona de confort; nimănui nu-i place o confruntare cu prietenii sau vecinii. Riscul poate fi descurajant, însă câștigul este pe măsură. În astfel de ocazii îi poți recompensa pe toți cu un pahar de vin!

Cu cât facem mai des față unor astfel de provocări, cu atât mai repede vom simți că deținem controlul asupra destinului nostru, că nu suntem datori altora sau plini de resentimente față de cei care se pare că preiau inițiativa fără a ne consulta în prealabil.

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum, gândește-te la o situație personală și întocmește-ți în scris un plan bazat pe următoarele întrebări:

- Ce vei spune cu exactitate?
- În ce moment vei începe?
- Ce piedici ai putea întâmpina?
- Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depășești aceste obstacole?
- De al cui ajutor ai nevoie?
- Cum te vei recompensa singur?

11
Cum să obții serviciile pe care le meriți

Apără-ți drepturile, astfel încât să fie luate în seamă

O POVESTE ADEVĂRATĂ

În momentul de față te simți îngrijorat și copleșit: se spune că o nenorocire nu vine niciodată singură.

1. Acum o săptămână, tatăl tău a fost internat la spital cu dureri în piept. L-ai vizitat de mai multe ori, dar încă nu ai reușit să stai de vorbă cu cineva care să-ți poată spună care este problema.
   Ai încercat în mai multe rânduri să stai de vorbă cu asistentele pentru a le întreba despre ce e vorba, însă acestea au evitat să te privească, și-au făcut de lucru cu niște hârtii și ți-au răspuns vag că tatăl tău se simte bine. L-ai căutat și pe medicul curant, însă acesta nu a fost de găsit; ți s-a dat numărul său de telefon și ți s-a spus când anume ar putea fi disponibil.
2. Între timp, petrecerea pentru aniversarea de 12 ani a fiicei tale este periclitată, deoarece echipa de constructori te-a lăsat din nou baltă. Ei au promis să se reîntoarcă la lucru în această dimineață, pentru a repune în funcțiune instalațiile pe care le-au stricat ieri. Singurul semn de viață din partea lor a fost un apel telefonic în această dimineață, în care ți-au spus că au ceva urgent de rezolvat, dar se vor întoarce la lucru mai

târziu, fără a specifica vreo oră.

3. A trebuit să iei un taxi până la spital, pentru că mașina ta este din nou la service, cu o defecțiune „persistentă“, cum s-a exprimat mecanicul. Este a treia oară în ultimele trei săptămâni când o duci la service-ul auto, iar acum se pare că este nevoie de o inspectare specială pentru a depista problema. Ți s-a cerut să lași mașina câteva zile, pentru a face anumite teste speciale, iar acest lucru îți creează acum o problemă cu transportul.

Faci o pauză și te întrebi, în fața unei cești de cafea:„De ce mi se întâmplă întotdeauna astfel de lucruri?“

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

- Numărul incidentelor în care accepți fără împotrivire ce spun ceilalți este în creștere.
- Echipa de constructori te amână la nesfârșit.
- Ceilalți sunt reactivi în raport cu tine, nu proactivi.
- Prioritățile tale sunt mereu pe ultimul loc.
- Trebuie să te enervezi pentru a atrage atenția celorlalți.
- Nu reușești să faci nimic decât printr-o monitorizare continuă.
- Te simți epuizat.
- Ai din ce în ce mai puțină încredere în oameni.
- Simți că nu reușești ce ți-ai propus.
- Când te plângi de ceva, te simți de parcă ar fi vina ta.
- Nimeni nu-ți oferă informații până nu le ceri în mod explicit.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea să-și spună în sinea lor?

- „Nu-și dă seama că ne străduim?“

- „Dacă am avea noutăți, i-am spune.“
- „Avem destule de făcut, fără să mai trebuiască să-i ținem pe toți la curent.“
- „Avem și alte priorități.“
- „Dacă într-adevăr ar fi supărat, ar fi mai vehement.“
- „Am vrea să ajutăm, dar resursele noastre sunt limitate.“
- „Nu e sfârșitul lumii dacă mai așteaptă încă o zi.“
- „Nu cred că va face scandal, pot să-l las să mai aștepte.“

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

- Te-ai mulțumit cu lucruri/servicii insuficient de bune.
- Le-ai permis celorlalți să te ignore în repetate rânduri.
- Propriile tale nevoi par să fi fost mereu pe planul al doilea.
- Le-ai permis celorlalți să te ducă cu vorba.
- Ai permis să fii lăsat să aștepți.
- Ai devenit părtaș la servicii și produse de proastă calitate.
- Ai acceptat starea de fapt.
- Ai evitat să-i superi pe ceilalți și să stârnești scandal.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

- „Îmi revine responsabilitatea de a obține servicii de calitate.“
- „Pot contesta starea de fapt.“
- „Pot pune lucrurile în mișcare.“
- „Pot ajunge la rădăcina problemei.“
- „Pot rămâne calm în cazul unui schimb de replici neplăcut.“
- „Le pot arăta celorlalți cât sunt de serios și de hotărât să găsesc

soluții.“

- „Când mi se oferă diverse scuze, pot să le contest și să aflu adevăratele motive.“
- „Pot rămâne ferm pe poziție și să fac astfel încât să nu fiu ignorat.“
- „Pot să-i tratez respectuos pe ceilalți și să-i determin să-mi respecte nevoile.“
- „Pot să comunic cu claritate ceea ce simt și doresc.“

Ce drepturi trebuie să-ți acorzi ție însuți pentru a aborda această situație de manieră asertivă?

- Dreptul de a cere celorlalți să-și respecte promisiunile.
- Dreptul de a insista.
- Dreptul de a primi răspunsuri.
- Dreptul de a fi tratat cu respect.
- Dreptul de a fi ascultat.
- Dreptul la o reacție.
- Dreptul ca cerințele mele să fie luate în serios.
- Dreptul de a fi ținut la curent.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

- Rudele pacienților sunt ținute la curent: spitalul primește feedback pozitiv de la clienți/pacienți.
- Câștig timp: spitalul economisește bani, timp și resurse.
- Sunt mai relaxat: întreaga mea familie este mai fericită.
- Primesc servicii de calitate: devin un client fidel.
- Treaba este bine făcută: sunt în poziția de a-i recomanda și altora.
- Relaționez într-un mod autentic și sincer: ceilalți au ocazia să facă unele schimbări și să-și îmbunătățească pe viitor serviciile.

ACȚIUNI

Indiferent de situație, pentru a ajunge la deznodământul dorit,

trebuie să-ți asumi responsabilitatea pentru acea parte a situației pe care o poți influența.

Când accepți servicii sau bunuri de slabă calitate fără a le contesta, nimic nu se va schimba. Fără contestare și feedback, oamenii pot gândi că bunurile sau serviciile pe care le oferă sunt de bună calitate.

Așadar, este atât dreptul, cât și răspunderea ta să contești aceste bunuri sau servicii de proastă calitate. În astfel de situații, rezultatul reciproc avantajos consistă în faptul că plătești un preț corect pentru un produs de bună calitate, iar furnizorul de servicii are ocazia să remedieze lucrurile, să-și fidelizeze clienții și să-și desfășoare în continuare activitatea.

Doar 4% dintre clienții nemulțumiți fac plângere, însă veștile rele circulă cu repeziciune. Clienții nemulțumiți vor avertiza până la 12 alte persoane și, pentru firma respectivă, va fi de 5 ori mai costisitor în termeni de bani și timp să atragă clienți noi decât să-i păstreze pe cei vechi.

Din păcate, clienții nemulțumiți se plâng de obicei tuturor, mai puțin persoanelor care ar putea rezolva ceva.

Dacă reclami un serviciu de proastă calitate, sunt mari șanse ca data următoare să primești un serviciu de o calitate superioară.

Poți contesta în mod asertiv, calm și onest, menținându-ți în același timp politețea față de ceilalți. Contestarea asertivă și nu lamentațiile inutile este cea care pune lucrurile în mișcare și care determină schimbarea.

În cadrul celor trei scenarii din această istorisire, vom examina împreună folosirea opțiunilor asertive pentru a determina unele schimbări și a obține ceea ce îți dorești.

ÎN DECURSUL CONVERSAȚIEI CU ASISTENTELE

În acest caz, un „nu“ spus în mod asertiv, precum și *înțelegerea verbală* pot fi extrem de eficiente.

1. Asertivitatea	„Bună dimineața, aș dori să stabilim o oră la care pot vorbi direct cu medicul curant al tatălui meu. Am încercat să dau de dânsul la telefon,

de bază și de chestionare *Răspunsul asistentelor*	dar nu am reușit să-l găsesc. Cum este mai bine să fac?“ *„Dl dr. Cartwright este foarte ocupat, ați putea încerca să vorbiți cu secretara dânsului, acesta este numărul ei de telefon.“*
2. Asertivitatea de bază și de chestionare *Răspunsul secretarei*	„Bună dimineața, tatăl meu este internat la spitalul din Westcott Ward și medicul său curant este dl dr. Cartwright. Aș dori să stabilesc o întâlnire cu dânsul pentru a discuta despre starea de sănătate a tatălui meu.“ *„Dl Cartwright este foarte ocupat, îi pot trimite un mesaj și vă sun înapoi să vă comunic răspunsul său.“*
3. Asertivitatea de bază și de chestionare și	„Îmi dau seama că este foarte ocupat și îi este greu să-și găsească timp să stea de vorbă cu rudele tuturor pacienților.
folosirea sendvișului cu „nu“ *Răspunsul secretarei*	Însă nu pot fi de acord cu ideea dumneavoastră, căci este o chestiune foarte importantă și aș dori să vorbesc cu dânsul în persoană. Spuneți-mi la ce oră îi convine dânsului și voi fi și eu disponibil.“ *„Va fi toată ziua în sala de operații și apoi, joi și vineri, merge la o conferință. Poate să aștepte până săptămâna viitoare?“*
4. Asertivitatea de bază și de chestionare și folosirea sendvișului cu „nu“ *Împotrivire din partea secretarei*	„Înțeleg că are un program extrem de încărcat. Dar nu sunt pregătit să aștept până săptămâna viitoare, deoarece cu cât aștept mai mult cu atât mama și restul familiei se neliniștesc mai tare și nu vreau să continuăm așa. Când puteți să mă strecurați astăzi în programul dânsului?“ *„Ei bine, nu pot găsi timp liber acolo unde nu există.“*
5. Asertivitatea de bază și de chestionare și	„Înțeleg că nu este ușor pentru dumneavoastră. Admiteți faptul că familia mea nu a primit până acum nicio informație referitoare la diagnostic și că suntem cu toții extrem de îngrijorați?“ *„Da, desigur.* *Sunt sigură că există un motiv serios pentru această întârziere, voi lua*

înțelegerea verbală *Împotrivire din partea secretarei*	*legătura cu dânsul înainte de operație și promit să vă telefonez astăzi până la ora 14, pentru a vă comunica ora fixată pentru întâlnire.“*

ÎN DECURSUL CONVERSAȚIEI CU CONSTRUCTORUL

În acest caz, *înțelegerea verbală* vă poate fi de mare folos.

1. Asertivitatea de bază și de chestionare *Răspunsul constructorului*	„Steve, vreau să vorbesc cu dumneata despre impactul întârzierii lucrărilor de construcție. Putem vorbi acum?“ *„Uite ce e, îmi cer scuze pentru azi-dimineață, dar am fost chemați de urgență de un coleg la o altă lucrare și nu am putut refuza.“*
2. Asertivitatea empatică și înțelegerea verbală *Împotrivire din partea constructorului*	„Înțeleg că vrei să-ți păstrezi toți clienții mulțumiți. Îți dai seama de inconvenientele pe care mi le-ai creat, mai ales în legătură cu petrecerea fetiței mele, când nu ai venit la lucru în dimineața aceasta?“ *„Da, însă, dacă nu l-aș fi ajutat pe celălalt client, s-ar fi supărat.“*
3. Asertivitatea de bază și de chestionare *Împotrivire din partea constructorului*	„Pe viitor aș dori să acorzi prioritate lucrării mele până ce o vei termina. Ce părere ai despre asta?“ *„Aveți dreptate, dar unii clienți nu ascultă când le spui că nu poți lăsa totul baltă pentru ei.“*
4. Asertivitatea de discrepanță	„Steve, mi-ai spus la început că vei lucra zi-lumină la anexa mea, acum îmi spui că ai alte obligații care pot afecta progresul lucrării. Aș vrea să revenim la înțelegerea noastră inițială și să te concentrezi asupra acestui proiect. Ești de acord?“

ÎN DECURSUL CONVERSAȚIEI CU CEI DE LA SERVICE

În acest caz, atât *sendvișul cu „nu“*, cât și *înțelegerea verbală* pot fi extrem de eficiente.

1. Asertivitatea de chestionare	„Sunteți vă rog amabil să-mi asigurați o mașină de schimb în timp ce o verificați pe a mea?“ *„Ne pare rău, dar nu avem decât câteva și sunt toate rezervate.“*

Răspunsul angajatului de la service	
2. Asertivitatea empatică și înțelegerea verbală *Răspunsul angajatului de la service*	„Îmi dau seama că întâmpinați probleme având atât de puține mașini de schimb. Realizați cât de greu îmi este să rămân fără niciun mijloc de transport cât timp mașina mea este la dumneavoastră în service? *„Da, desigur, ne pare rău, dar dacă vreți să vă reparăm mașina trebuie să o lăsați la noi.“*
3. Sendvișul cu „nu“ *Angajatul de la service opune rezistență*	„Apreciez eforturile pe care le faceți să-mi reparați mașina. Dar nu sunt pregătit să mai aștept fără a avea o mașină de schimb. Ce ziceți, îmi asigurați una pentru săptămâna viitoare?“ *„Tocmai v-am spus, avem destul de puține și sunt toate rezervate de persoanele care își fac verificarea periodică.“*
4. Asertivitatea de bază *Angajatul de la service opune rezistență*	„De fiecare dată când îmi înapoiați mașina, îmi spuneți că credeți că s-a rezolvat. Însă defecțiunea persistă. În cele trei ocazii anterioare nu mi-ați oferit o mașină de schimb, așa încât consider că este rezonabil să beneficiez de una acum.“ *„Înțeleg punctul dumneavoastră de vedere și aș dori să vă ajut, însă nu am nicio mașină de schimb disponibilă în acest moment. Lăsați-mă puțin să văd ce pot face. Vă voi da un răspuns până la ora 16.“*

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Când cererile tale au fost acceptate și soluționate favorabil, felicită-te că ai ieșit din zona de confort. Nimănui nu-i place să se plângă, dar, dacă nu îți susții propriile drepturi, nimeni altcineva nu o va face.

Oferă laude și aprecieri pentru un lucru bine făcut. În general, cei care lucrează în domeniul serviciilor nu au parte de prea multe laude. Succesul se măsoară adesea prin absența problemelor, asta însemnând „nicio reclamație săptămâna asta“ sau „am ajuns la mai

puțin de trei sesizări“ etc. Există departamente pentru reclamațiile clienților, dar niciunul pentru succesul în relațiile cu clienții; laudele sunt împărțite cu zgârcenie.

Când o persoană sau o companie oferă servicii excelente clienților, este important să le lauzi comportamentul și să specifici cum anume ți-au fost de ajutor. Vei fi ținut minte, pentru că faci parte dintr-o minoritate și închipuie-ți ce servicii vei obține data viitoare!

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum, gândește-te la o situație personală și întocmește-ți în scris un plan bazat pe următoarele întrebări:

- Ce vei spune cu exactitate?
- În ce moment vei începe?
- Ce piedici ai putea întâmpina?
- Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depășești aceste obstacole?
- De al cui ajutor ai nevoie?
- Cum te vei recompensa singur?

Cum să-ți menții asertivitatea

Păstrează-ți încrederea de sine și starea de bine

Dacă ai fi fost una dintre acele persoane cu un nivel constant de încredere în propria persoană și cu o stimă ridicată de sine, nu ai fi fost nevoit să alegi o astfel de carte.

În ceea ce-i privește pe ceilalți, poate fi vorba de dilema oului și a găinii, întrucât, pentru a deveni mai asertiv, trebuie să crezi în tine și să fii responsabil, iar pentru a te reponsabiliza, trebuie să fii mai asertiv!

Pe întregul cuprins al cărții, am ales să ne concentrăm pe ultima variantă.

Chiar dacă actualmente nu simți o deplină încredere și o înaltă stimă față de propria ta persoană, învățând și înțelegând convingerile și practicile asertivității și comportându-te la modul „ca și cum“, vei ajunge să-ți sporești stima și încrederea de sine mulțumită succeselor repurtate în ceea ce întreprinzi.

De fiecare dată când te comporți cu convingere într-un mod asertiv, îți afirmi asertivitatea, deoarece acumulezi din ce în ce mai multe dovezi că ea funcționează și în cazul tău. Îți sporești astfel capacitatea de a gestiona în mod productiv orice provocare din viața ta.

Noi credem, la fel ca Stephen Covey în remarcabila sa carte *Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficace* — unde vorbește despre „ascuțirea fierăstrăului“ — că trebuie să ne refacem propriile resurse, propria energie și sănătate, pentru a crea un stil de viață

asertiv sustenabil, *echilibrat* și durabil.

Talentata noastră colegă Sandra Crathern, care se bucură de multă apreciere în *life coaching*, folosește un instrument pe care-l numește „Fântâna sănătății“. Sandra predică ceea ce aplică în viața sa personală, iar Fântâna sănătății provine din propria sa experiență.

FÂNTÂNA SĂNĂTĂȚII

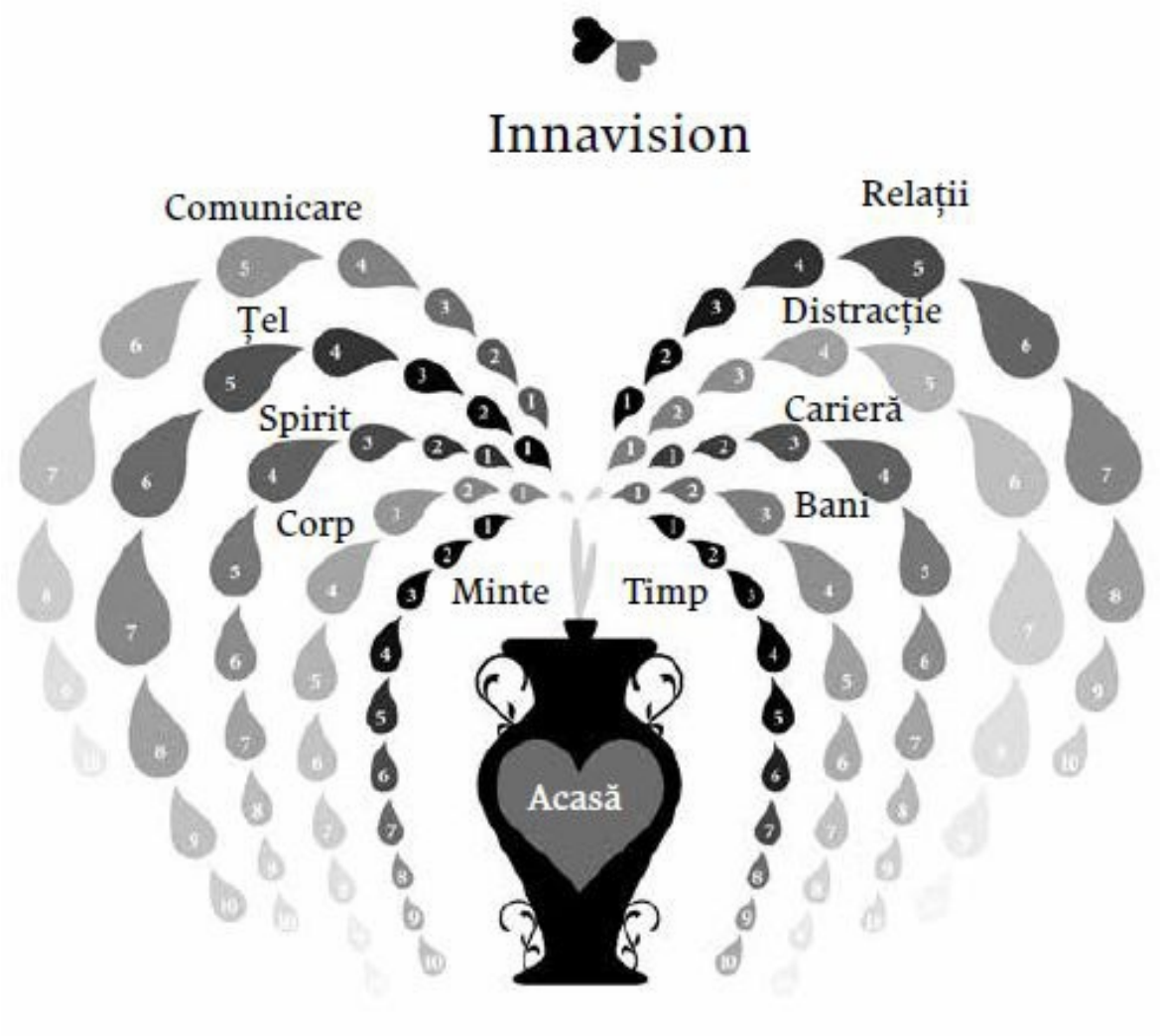
Referitor la Fântâna sănătății, Sandra spune că „simpla admitere a realității propriilor emoții este un bun început. Am conceput această fântână a sănătății pentru a-i îndruma pe oameni în direcția corectă, pentru a-i ghida în evaluarea propriilor emoții.“

Dacă vă uitați la ea, puteți observa elemente care ne sunt comune tuturor. Aceste elemente fac parte din viața fiecăruia și fântâna oferă o reprezentare vizuală a propriei vieți arătând cât de *echilibrată* este aceasta.

Fântâna sănătății este împărțită în două zone: cea care ține de realitatea materială și cea imaterială.

CUM SĂ FOLOSEȘTI FÂNTÂNA

Uită-te la fântână și gândește-te la tine, la felul în care te simți în interior. Centrul fântânii este reprezentat de tine și de căminul tău.



Fântâna sănătății

Respectă-ți sănătatea. *Dinăuntru — în afară*

Fântâna sănătății reprodusă cu permisiunea Sandrei Crathern

Vei observa că fiecare element este numerotat de la 1 la 10. Încercuiește numărul care este reprezentativ pentru modul în care percepi acel element:

1. Nu prea ești mulțumit de acest aspect al vieții tale.
10. Ești extrem de mulțumit în legătură cu acest element din viața ta.

INTERPRETAREA ELEMENTELOR

- **Comunicarea interioară**. Cât de bine îți asculți propriul corp? Știi când trebuie să mănânci, să dormi, să te odihnești sau ignori semnalele de avertizare?
- **Comunicarea exterioară**. Cât de eficient îți semnalezi nevoile celorlalți? Ești capabil să comunici eficient și *sincer*?
- **Țelul**. Simți că ai un țel? Crezi că știi care este acesta? Ce simți în legătură cu el?
- **Corpul**. Ai grijă de propriul tău corp? Ești sănătos? Îți respecți corpul? Mănânci în exces, fumezi sau consumi prea mult alcool? Faci mișcare regulat?
- **Spiritul**. Spiritualitatea este un concept personal și înseamnă extrem de multe lucruri pentru fiecare dintre noi. Cred că a avea o anume viziune sau credință este un aspect esențial în viață. Găsirea unei viziuni poate fi o alinare.
- **Mintea**. Ai o minte echilibrată? Ești optimist sau pesimist — paharul este pe jumătate plin sau pe jumătate gol?
- **Relațiile**. Menționăm că în acest caz nu discutăm despre relația pe care o ai cu partenerul de viață, ci despre relații la modul general, și anume despre relațiile care contează pentru tine. Dacă nu ai decât relații lipsite de însemnătate, poate că ar fi necesar să-ți evaluezi sentimentele în acest domeniu.
- **Distracția**. Cu alte cuvinte, te distrezi? Îți amintești când a fost ultima dată când te-ai distrat?
- **Cariera**. Din nou, o precizare. Poate că ai sau nu o carieră, însă trebuie să vezi lucrurile dintr-o perspectivă mai largă. „Cariera“ poate însemna locul în care îți petreci cel mai mult timp, slujba ta, sau pur și simplu părerea ta referitoare la acest subiect.
- **Banii**. Din păcate, în societatea zilelor noastre, banii fac parte din viața fiecăruia. Ai o atitudine sănătoasă față de bani? Ai prea mulți sau prea puțini? Faci prea multe economii și acest lucru influențează alte domenii din viața ta?
- **Gestionarea timpului.** Cum îți gestionezi timpul? Îți cheltui eficient timpul, astfel încât să te poți ocupa de tot ceea ce

trebuie făcut? Simți că îți irosești timpul și că ești mereu în criză de timp?

- **Timpul personal**. Reușești să-ți faci suficient timp pentru tine? Cât de important este timpul în viața ta?

Fântâna sănătății este un instrument extrem de subiectiv și îți revine sarcina de a o interpreta ținând cont de propriul tău stil de viață, folosind elementele și sugestiile drept ghid. Propria interpretare a fiecărui element în sine este mai importantă decât sugestiile enumerate mai sus.

Punctajul nu este relevant, el reprezintă doar un instrument vizual al aprecierii echilibrului din viața ta. El nu trebuie folosit pentru a-ți judeca propria viață, ci este conceput să te ajute în evaluarea felului în care îți percepi viața.

Uitându-te la propria fântână a sănătății și la scorul obținut, cum te simți în general? Ești echilibrat? Ce anume observi la propria fântână a sănătății?

Cea mai importantă întrebare pe care trebuie să ți-o pui este următoarea: vei fi mulțumit dacă nimic nu se va schimba în următorii 2–3 ani?

Dacă te uiți la fântâna sănătății și evaluezi modul în care o percepi, suntem siguri că ceva îți va atrage atenția, fie zona cu cel mai scăzut punctaj, fie un aspect care este mai valoros pentru tine și căruia consideri că ar trebui să-i acorzi mai multă atenție.

Haideți să ne oprim câteva momente și să analizăm elementul „distracție“ din viața noastră. Acesta este un element care, pe măsură ce îmbătrânim și ne asumăm mai multe responsabilități, poate fi pierdut. Este foarte greu să-l identifici până ce nu ai o reprezentare vizuală a propriei vieți, cum este fântâna sănătății, care poate releva faptul că există o zonă în viața ta unde punctajul este foarte redus (deși trebuie să reamintesc faptul că punctajul final nu este important).

Distracția în sine este esențială pentru o viață sănătoasă, echilibrată, ea poate despovăra și alina, în lipsa ei viața pare searbădă. De exemplu, chiar și un strop de distracție în plus te va

ajuta automat să te simți mai energic, să ai o atitudine pozitivă și o dispoziție mai mobilizatoare, vei fi probabil mai puțin tensionat, iar interacțiunea cu celelalte persoane va fi una pozitivă. Drept urmare, reacția acestora se va schimba vizibil, efectele vor fi de durată și vei fi capabil să remarci unele laturi neobservate până acum.

Esențial este să schimbi ceva, orice, chiar și micile schimbări contează. Oricât de neînsemnate ar fi, ele vor influența indirect toate celelalte aspecte ale vieții tale. Este important ca atunci când te uiți la tabloul de ansamblu al vieții tale (fântâna sănătății) să nu încerci să schimbi totul deodată sau să-ți închipui că această schimbare globală îți depășește posibilitățile, pentru că vei fi copleșit.

Ne-am bucurat să stăm de vorbă, prin intermediul acestei cărți, despre avantajele transformării într-o persoană asertivă, în arhitectul propriei realități.

Împreună, am analizat cum:

- Să-ți comunici ideile, opiniile și emoțiile atât verbal, cât și nonverbal, cu claritate și încredere de sine, cum să construiești relații bazate pe respect reciproc.
- Să-ți consolidezi sentimentul propriei valori și al stimei de sine și cum să negociezi astfel încât să obții rezultate bune pentru tine și ceilalți, cele mai bune posibile.
- Să îți menții asertivitatea când lucrurile merg prost, fără a-ți schimba comportamentul într-unul agresiv sau nonasertiv, rezolvând situația în spiritul avantajului reciproc.
- Să-ți susții asertivitatea prin dobândirea unor convingeri mobilizatoare, înlăturându-le pe cele care îți inhibă creșterea personală și succesul în viață.
- Să fii atent la dialogul necontenit care se desfășoară în mintea ta, depistând ideile cu adevărat nocive și înlocuindu-le cu un dialog util și mobilizator.
- Să-ți acorzi permisiunea, prin intermediul drepturilor asertive, de a lua măsuri într-un fel care să vă responsabilizeze atât pe

tine, cât și pe ceilalți.

- Să aplici aceste instrumente și tehnici în toate domeniile vieții și să descoperi ce măsuri trebuie luate pentru a rezolva situațiile dificile cu mai multă eleganță și cu rezultate pozitive.
- Să-ți susții comportamentul asertiv și să-ți menții starea de bine având grijă de tine, astfel încât să ai o viață împlinită și să te bucuri de ea așa cum meriți.

Așadar, ești pregătit să faci o schimbare și să devii mai asertiv?

Un gram de acțiune este mai valoros decât o tonă de teorie.
— Friedrich Engels

Mulțumiri

Mulțumim tuturor celor care au participat la cursurile noastre și care ne-au oferit relatări, anecdote și exemple despre modul în care asertivitatea le-a schimbat viața. Ne-au inspirat modestia și curajul celor care nu au vrut să accepte starea de fapt și care au ignorat comentariile de genul „lucrurile astea nu vor funcționa niciodată“ sau „nu sunt realizabile“, reușind să le facă să funcționeze și exprimându-se clar, sincer și cu calm.

Vom rămâne veșnic recunoscători celor care ne-au inițiat în domeniul asertivității, mentorii noștri spirituali Ken și Kate Back, pentru că ne-au învățat lucrurile în care ei cred și pe care le practică.

În final, îi mulțumim Sandrei Crathern pentru aportul său referitor la sănătate și starea de bine.